

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
diplôme de master en sciences commerciales.**

Option :

Management et entrepreneuriat.

Thème :

**L'apport du management collaboratif dans la
recherche de la performance humaine.**

Etude de cas : PROMASIDOR DJAZAIR

Présenté par :

Melle, Daikh Asma

Encadreur :

M, Chennoufi Wassim

Professeur à L'EHEC

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
diplôme de master en sciences commerciales.**

Option :

Management et entrepreneuriat.

Thème :

**L'apport du management collaboratif dans la
recherche de la performance humaine.**

Etude de cas : PROMASIDOR DJAZAIR

Présenté par :

Melle, Daikh Asma

Encadreur :

M, Chennoufi Wassim

Professeur à L'EHEC

Juin 2023

Dédicaces

Ce message est une humble reconnaissance envers chacun d'entre vous qui a joué un rôle précieux dans ma vie.

Votre présence a illuminé mon chemin et a gagné à ma croissance personnelle.

À mes parents, vous êtes mes piliers, mes guides et mes modèles. Votre amour inconditionnel et votre dévouement ont façonné ma personne et m'ont permis d'accomplir mes rêves.

Je suis reconnaissante pour tous les sacrifices que vous avez consentis pour moi.

À mes sœurs et frères, vous êtes mes meilleurs amis et mes confidents. Les moments partagés, les sourires partagés et les soutiens mutuels ont tissé des liens indéfectibles entre nous.

Je suis honorée d'avoir grandi à vos côtés.

À ma belle-tante Sonia, votre présence aimante et vos précieux conseils ont été une source de réconfort et de sagesse. Votre soutien inconditionnel m'a permis de progresser et de surmonter les obstacles avec confiance.

À tous mes proches, vous êtes des étoiles dans ma vie, apportant chaleur, joie et inspiration. Votre présence bienveillante et vos encouragements constants m'ont permis d'avancer avec détermination. Je vous exprime ma profonde gratitude pour votre amour, votre soutien et votre amitié sincère.

Chaque moment partagé avec vous est un cadeau précieux qui a enrichi ma vie.

Merci d'être là à chaque instant, de m'encourager à donner le meilleur de moi-même et de croire en mes capacités.

Je suis honorée et bénie de vous avoir dans ma vie.

Remerciements

La rédaction d'un mémoire nécessite plusieurs mois de travail. Pendant tous ces mois, nous rencontrons plusieurs personnes qui nous aideront, nous accompagneront et nous soutiendront dans la rédaction du mémoire. Il est donc normal de commencer par remercier toutes ces personnes.

Tout d'abord, je voudrais exprimer ma gratitude envers Dieu, le Tout-Puissant et le Miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience nécessaires pour accomplir ce modeste travail.

Ensuite, mes remerciements les plus sincères vont à mon encadreur, Monsieur Chennoufi Wassim, qui m'a orienté, suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Je tiens également à exprimer ma profonde reconnaissance envers l'ensemble du corps professoral et administratif de l'EHEC pour leur soutien.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à mes tuteurs de stage au sein de PROMASIDOR DJAZAIR pour le temps précieux qu'ils m'ont consacré et la qualité de leur suivi tout au long de ma période de stage.

Je souhaite également remercier sincèrement le directeur du PDZ qui a accepté de m'accueillir en stage au sein de son organisme.

Résumé

Dans un environnement économique compétitif, la recherche de la performance humaine est devenue une priorité pour les entreprises. Cela nécessite un mode de gestion qui favorise l'engagement et la collaboration des employés.

Dans ce mémoire de recherche, nous nous penchons sur l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise Promasidor. Nous explorons les fondements théoriques du management collaboratif, en mettant l'accent sur des concepts clés tels que l'intelligence collective, la participation et la créativité. En utilisant des exemples concrets, nous démontrons comment l'adoption de pratiques collaboratives peut stimuler l'engagement et la performance des employés.

Les résultats de notre étude, basés sur des entretiens qualitatifs et un questionnaire quantitatif, confirment l'importance du management collaboratif dans l'amélioration de la performance humaine. Cette recherche offre des perspectives précieuses pour Promasidor, en mettant en évidence les avantages d'une approche collaborative pour favoriser un environnement de travail productif et épanouissant.

Les mots clés : management collaboratif, performance humaine, engagement, intelligence collective, créativité.

Abstract

In a competitive economic environment, the pursuit of human performance has become a priority for companies. This requires a management approach that fosters employee engagement and collaboration. In this research dissertation, we delve into the contribution of collaborative management in the search for human performance within Promasidor Company. We explore the theoretical foundations of collaborative management, emphasizing key concepts such as collective intelligence, participation, and creativity.

Using concrete examples, we demonstrate how the adoption of collaborative practices can enhance employee engagement and performance. The findings of our study, based on qualitative interviews and a quantitative questionnaire, confirm the importance of collaborative management in improving human performance.

This research provides valuable insights for Promasidor, highlighting the benefits of a collaborative approach in fostering a productive and fulfilling work environment.

Key words: collaborative management, human performance, engagement, collective intelligence, creativity.

ملخص

ظل البيئة الاقتصادية المنافسة، أصبح السعي وراء الأداء البشري أمرًا أساسيًا للشركات. يتطلب ذلك نهجًا إداريًا يعزز مشاركة وتعاون الموظفين. في هذه الرسالة البحثية، نتناول إسهام الإدارة التعاونية في البحث عن الأداء البشري داخل شركة بروماسيدور. نستكشف الأسس النظرية للإدارة التعاونية، مع التركيز على مفاهيم رئيسية مثل الذكاء الجماعي، والمشاركة، والإبداع. باستخدام أمثلة محددة، نوضح كيف يمكن لاعتماد الممارسات التعاونية تعزيز مشاركة وأداء الموظفين. تؤكد نتائج دراستنا، التي استندت إلى مقابلات نوعية واستبيان كمي، أهمية الإدارة التعاونية في تحسين الأداء البشري. توفر هذه الدراسة رؤى قيمة لشركة بروماسيدور، مسطرة الضوء على فوائد النهج التعاوني في تعزيز بيئة العمل الإنتاجية والمرضية.

الكلمات المفتاحية لهذه الدراسة هي: الإدارة التعاونية، الأداء البشري، المشاركة، الذكاء الجماعي، الإبداع.

Liste des tableaux

Tableau 1 : La répartition de l'échantillon selon le critère Sexe.	79
Tableau 2 : La répartition de l'échantillon selon le critère âge.	80
Tableau 3 : La répartition de l'échantillon selon le critère niveau académique.	81
Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon critère profession.	82
Tableau 5 : Avis et niveau d'accord par rapport à leur participation au niveau de PDZ.	83
Tableau 6 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à leur participation et coopération active au niveau de PDZ.	84
Tableau 7 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la confiance et respect mutuel au niveau de PDZ.	86
Tableau 8 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'ouverture d'esprit chez PDZ.	88
Tableau 9 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'engagement et la motivation chez PDZ.	89
Tableau 10 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'efficacité de la collaboration chez PDZ.	91
Tableau 11 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la satisfaction au travail chez PDZ.	92
Tableau 12 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la performance de travail chez PDZ.	93
Tableau 13 : Reconnaissance (se sentir apprécié pour le travail au sein de l'entreprise).	95
Tableau 14 : La répartition de l'échantillon selon dominance des relations avec les responsables hiérarchiques au sein PDZ.	96

Tableau 15 : Bases des pratiques managériales introduites par les responsables de PDZ.	97
Tableau 16 : Les variables.	98
Tableau 17 : Tableau croisé 1 :	99
Tableau 18 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 1.	100
Tableau 19 : Mesure symétrique.	100
Tableau 20 : Tableau croisé 2.	101
Tableau 21 : Test de dépendance des variables du tableau croisé.	102
Tableau 22 : Mesure symétrique.	103
Tableau 23 : Tableau croisé 3.	103
Tableau 24 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 3.	104
Tableau 25 : Mesure symétrique.	105
Tableau 26 : Tableau croisé 4.	106
Tableau 27 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 4.	107
Tableau 28 : Mesure symétriques.	108

Liste de figures

Figure 1 : La pyramide des besoins	11
Figure 2 : Les différentes natures de la participation selon Hermel	19
Figure 3 :Les (4) piliers du management collaboratif.....	29
Figure 4 : Le triangle de la performance de GILBERT (1998).....	39
Figure 5 :La courbe de performance des équipes	52
Figure 6 : Le nouveau contexte du manager (adapté de BARABEL et MEIER,2005) ...	59
Figure 7:L'organigramme de département RH :.....	70
Figure 8 : La répartition de l'échantillon selon le critère Sexe:	79
Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon critère âge.	80
Figure 10:La répartition de l'échantillon selon critère age. ...	Error! Bookmark not defined.
Figure 11 : La répartition de l'échantillon selon le critère niveau académique.....	81
Figure 12:La répartition de l'échantillon selon le critère niveau académique.....	Error! Bookmark not defined.
Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon le critère profession.	82
Figure 14 : Avis et niveau d'accord par rapport à leur participation au niveau de PDZ.	83
Figure 15 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à leur participation et coopération active au niveau PDZ.....	85
Figure 16 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à leur participation et coopération active au niveau PDZ.....	Error! Bookmark not defined.
Figure 17 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la confiance et respect mutuel au niveau PDZ.	87

Figure 18 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'ouverture d'esprit chez PDZ.....	88
Figure 19 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'engagement et la motivation chez PDZ.....	90
Figure 20 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport l'efficacité de la collaboration chez PDZ.	91
Figure 21 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la satisfaction au travail chez PDZ.	93
Figure 22 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la performance de travail chez PDZ.	94
Figure 23 : Reconnaissance (se sentir apprécié pour travail au sein de l'entreprise).....	95
Figure 24 : La répartition de l'échantillon selon dominance des relations avec responsables hiérarchiques au sein PDZ.....	96
Figure 25 : Bases de la pratique managériale introduite par les responsables de PDZ...97	

Liste des abréviations

OST : **O**rganisation **S**cientifique du **T**ravail

DPO : **D**irection **P**ar **O**bjectif

DPPO : **D**irection **P**articipative **P**ar **O**bjectifs

4C : **C**onvivialité, **C**hoix, **C**oopération, **C**onfiance

RH : **R**essources **H**umaines

PDZ : **P**romasidor **D**jazair

Sommaire :

Introduction générale	I
Chapitre I : Du management classique au management moderne.	
Introduction du premier chapitre	05
Section 1 : L'évolution de management	06
Section 2 : Le management participatif	17
Section 3 : Le management collaboratif	26
Conclusion du premier chapitre	33
Chapitre II : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance.	
Introduction du deuxième chapitre	35
Section01 : Cadre théorique et généralité sur la performance, mesure de la performance humaine	36
Section 02 : L'impact du management participatif, collaboratif sur la dynamique de la performance humaine	47
Section 03 : les nouveaux rôles des managers	56
Conclusion du deuxième chapitre II	63
Chapitre III : Étude de cas sur l'apport du management collaboratif sur la performance humaine.	
Introduction du troisième chapitre	65
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil	66
Section 2 : Méthodologie de recherche et présentation de l'enquête...	71
Section 3 : L'analyse de l'enquête	73
Conclusion générale	110

Introduction
Générale

Introduction générale :

Dans un contexte en perpétuelle évolution, les organisations sont constamment à la recherche de moyens pour améliorer leur performance et rester compétitives sur le marché. Parmi les facteurs clés qui influent sur cette performance, le management joue un rôle crucial. Au fil du temps, le management a évolué, passant d'un modèle classique et hiérarchique à des approches plus modernes et collaboratives.

Ces approches, telles que le management participatif et collaboratif, ont émergé en réponse aux limites du modèle traditionnel et à la recherche de pratiques plus adaptées aux nouvelles réalités du monde professionnel.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer en profondeur l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine au sein des organisations. En analysant les principes, les pratiques et les impacts de ces approches, nous pourrions identifier les avantages et les défis liés à leur mise en œuvre, ainsi que les facteurs clés de succès pour favoriser le développement des individus et le succès des organisations. Cette exploration est motivée à la fois par des raisons subjectives, en cherchant à comprendre comment ces nouvelles approches peuvent contribuer à l'épanouissement et à la performance des individus, mais aussi par des raisons objectives, en reconnaissant que le management collaboratif est devenu un enjeu majeur dans un environnement professionnel de plus en plus complexe, interconnecté et exigeant.

Le choix de ce thème repose à la fois sur des motivations subjectives et objectives. D'une part, il est intéressant d'étudier comment les nouvelles approches de management peuvent contribuer à l'épanouissement et à la performance des individus au sein des organisations. Les travailleurs sont de plus en plus à la recherche de sens et de motivation dans leur travail, et le management collaboratif peut offrir un cadre propice à leur développement et à leur épanouissement professionnel.

D'autre part, le management collaboratif est devenu un enjeu majeur dans un environnement professionnel de plus en plus complexe et interconnecté. Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions technologiques, aux demandes des clients et aux changements rapides du marché. Dans ce contexte, le management collaboratif permet de mobiliser les compétences et les connaissances de l'ensemble des membres de l'organisation pour faire face aux défis et saisir les opportunités.

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

«Le management participatif et collaboratif peut-il influencer la recherche de la performance humaine ?».

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

Introduction Générale :

- En quoi consiste le management collaboratif ? Les exigences de son déploiement sont-elles présentes à PROMASIDOR ?
- Les pratiques du management actuel au sein de l'entreprise PDZ canalisation favorisent-elles la recherche de la performance humaine ?
- Quels sont les nouveaux rôles et les compétences nécessaires pour les managers chez Promasidor dans un contexte de management participatif et collaboratif ?
- Existe-t-il une relation entre le management collaboratif et la recherche de la performance humaine ?

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

H1 : l'entreprise PDZ pratique le management collaboratif suivant les exigences de l'entreprise moderne.

H2 : les pratiques managériales introduites par PDZ favorisent la recherche de la performance humaine.

H3 : Les nouveaux rôles des managers chez Promasidor dans un contexte participatif et collaboratif mettent l'accent sur la facilitation, la gestion des talents et la promotion de la collaboration, ce qui améliore la performance humaine.

H4 : il existe une relation entre le management collaboratif et la recherche de la performance humaine

Afin d'explorer cette thématique de recherche, une méthodologie de recherche mixte a été adoptée. Pendant mon stage au sein de l'entreprise Promasidor, j'ai eu l'opportunité de mener des entretiens qualitatifs avec des managers et d'administrer des questionnaires quantitatifs à des employés. Cette combinaison de méthodes permet d'obtenir une vision approfondie des pratiques de management collaboratif et de leur impact sur la performance humaine au sein de l'organisation.

Le plan de travail de ce mémoire se décompose en trois chapitres principaux.

Le premier chapitre présente une revue de littérature sur l'évolution du management, en mettant l'accent sur le management participatif et collaboratif. Ce chapitre explore les origines de ces approches, les théories qui les soutiennent et les principaux concepts associés.

Le deuxième chapitre explore le lien entre le management participatif et collaboratif et la recherche de la performance humaine, en abordant des aspects théoriques et pratiques. Ce chapitre examine comment ces approches peuvent influencer la motivation, la créativité, la satisfaction au travail et d'autres dimensions de la performance humaine.

Introduction Générale :

Le troisième chapitre propose une étude de cas pratique basée sur mon expérience au sein de l'entreprise Promasidor, avec une présentation de l'organisme d'accueil, la méthodologie de recherche utilisée et l'analyse des données recueillies. L'étude de cas vise à illustrer concrètement les principes et les pratiques du management collaboratif au sein d'une organisation réelle. Elle permettra d'examiner comment Promasidor a mis en œuvre des approches participatives et collaboratives dans sa gestion, quelles en ont été les implications pour la performance humaine et quels ont été les résultats obtenus.

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

CHAPITRE I :
Du management
Classique au
management moderne

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Introduction du chapitre I :

L'entreprise du 21^{ème} siècle a connu une évolution majeure, poussée par les mutations mondiales des vingt-cinq dernières années. Cette évolution a entraîné des changements de comportement et une vision globale à l'échelle de la planète, ainsi qu'une transformation des fondements de l'entreprise et du management des équipes.

Dans ce chapitre, nous mettrons en lumière l'évolution du champ du management et de la conduite des hommes, indique son importance en tant qu'acte de conduite du changement, de conduite des hommes, de recherche de la performance, de cohérence et de richesse pour l'entreprise.

Nous commencerons par le management classique, qui a été le modèle dominant pendant de nombreuses années, caractérisé par une hiérarchie claire et une division du travail rigide. Cependant, ce modèle est devenu obsolète à mesure que les entreprises ont évolué et que les besoins des employés ont changé.

Nous examinons ensuite l'évolution vers le management moderne, qui se caractérise par une approche plus participative, valorisant les contributions des employés et favorisant la collaboration entre les différents niveaux de l'entreprise. Le management moderne met l'accent sur la responsabilisation et la reconnaissance des employés en tant qu'individus à part entière.

Le concept du DPO est également un élément clé du management moderne, veillant à la protection des données des entreprises.

Nous aborderons également la démarche participative, impliquant la participation active des employés dans le processus de prise de décision, ainsi que le management collaboratif, encourageant la communication ouverte et la collaboration entre les différentes parties concernées de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Section 01 : L'évolution du management :

Cette section a couvert divers aspects du management, allant des différentes définitions à l'approche traditionnelle du management ainsi que ses limites. Nous avons également évoqué le concept de DPO et évoqué le management situationnel

1 Le management classique :

1.1 Définition du management :

Le management est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources (humaines, financières, matérielles) d'une entreprise ou d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Cela implique la prise de décisions, la résolution de problèmes, la gestion des personnes et des processus, ainsi que la communication efficace avec toutes les parties impliquées.¹

Selon Philippe HERMEL le management est « *ensemble de démarches, méthode et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail* ». ²

Selon Peter Drucker : « *le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* ». ³

Le management ne peut être considéré comme une technique simple, mais doit être vu comme une démarche, un ensemble de principes et de processus, dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire de transformation. Il est important pour la conduite et l'animation des hommes dans l'entreprise, et permet l'équilibre entre le rationnel et l'irrationnel, le bon sens et le sens de l'humain.

Enfin, le management a connu une évolution importante à travers différentes phases et écoles de pensées.

1.2 Les théories des écoles classiques :

L'Ecole classique de pensée regroupe plusieurs approches organisationnelles qui partagent la même quête de rationalité. Cette recherche de rationalité s'exprime sous différentes formes, telles que la rationalité productive de Taylor, la rationalité administrative de Fayol et la rationalité structurelle de Weber. En somme, l'Ecole classique est caractérisée par une quête de rationalité dans la gestion et l'organisation des entreprises.

1.2.1 La théorie de l'organisation Scientifique de Taylor :

¹www.kokoroe.fr/ (consulté le 28/02/2023 à 17 :00h).

² Ph, HERMEL, « Le management participatif, sens, réalité, action », Edition D'organisation, Paris, 1988, P71.

³ www.editions-ellipses.fr (consulté le 28/02/2023 à 19 :30h)

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est considéré comme le père de la gestion scientifique. Il a travaillé comme ingénieur mécanicien et consultant en gestion auprès de nombreuses entreprises aux États-Unis. Taylor a développé un système de gestion basé sur l'analyse scientifique du travail, qui visait à maximiser l'efficacité et la productivité des travailleurs, tout en minimisant les coûts de production. Sa méthode a été largement utilisée dans les industries manufacturières et a eu un impact majeur sur l'évolution de la gestion d'entreprise.¹

*« L'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles d'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST) ».*²

Selon lui, toutes les décisions relatives à la production doivent être prises sur la base d'une analyse scientifique de chaque tâche individuelle, visant à éliminer les mouvements inutiles et les temps morts. Pour ce faire, il a développé quatre principes clés qui guidaient son analyse systématique sont :

- a. **La division horizontale du travail** : consiste en une fragmentation du travail, qui implique une spécialisation des tâches et une analyse minutieuse des temps d'exécution pour déterminer la méthode la plus efficace et optimale pour réaliser une tâche, connue sous le nom de "the one best way".
- b. **La division verticale du travail** : consiste à séparer les travailleurs exécutants des travailleurs concepteurs. Elle a conduit à la distinction entre les travailleurs manuels et intellectuels, avec une mise en place du principe "la meilleure personne à la bonne place".
- c. **Le système de salaire au rendement** : cherche à encourager la motivation des travailleurs en rémunérant leur productivité au travail.
- d. **Un système de contrôle du travail** : consiste à embaucher des contremaîtres dans chaque usine pour surveiller et contrôler chaque mouvement des ouvriers en permanence.

Plusieurs critiques ont été adressées au management scientifique de Taylor en raison de ses pratiques mécanistes qui ne prennent pas en compte l'autonomie et l'initiative des travailleurs, son manque d'attention pour la motivation non matérielle et la non-participation des salariés dans les décisions de gestion. Ces pratiques ont suscité des contestations de la part des

¹ <https://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme> (consulté le 29/02/2023 à 21h)

² Plane, Jean-Michel, « Théorie des organisations » Editeur : Dunod, Année de Publication : 2017 Edition : 5, page 11.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

travailleurs, entraînant la formation d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux importants contre les cadences de travail élevées et le système de salaire au rendement.

Il est devenu essentiel de donner une dimension plus humaine au travail, ce qui a entraîné une évolution du management à travers différentes écoles de pensée et phases.¹

1.2.2 Théorie scientifique selon Ford : Le Fordisme est un modèle économique basé sur la production en grande série et à la chaîne qui vise à réduire les coûts de production, augmenter la demande et accroître la production. Ses trois grands principes sont la standardisation des produits, l'efficacité de la production et le salaire élevé pour les travailleurs.

Le principe du travail à la chaîne : consiste à découper les tâches en plusieurs étapes simples et à faire circuler les produits sur une chaîne de production.

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

Le principe de standardisation de la production : consiste à créer des méthodes et des procédures standardisées pour produire des biens en grande quantité et avec une qualité uniforme. Cela permet d'optimiser l'efficacité et la rentabilité de la production, ainsi que de faciliter la formation des travailleurs.

Le principe du five dollars a day : Henri Ford a augmenté les salaires de ses employés de 2,3 \$ à 5 \$ par jour en 1914 pour les motiver, réduire le taux de rotation du personnel et leur permettre d'acheter les voitures produites dans l'usine, considérant ses employés comme des clients potentiels.

1.2.3 La théorie de la rationalité administrative selon Fayol Henri :

Les ouvrages de Fayol ont été édifiés simultanément avec ceux de Taylor. , la pensée de Fayol est centrée sur la fonction de l'administration, c'est-à-dire la gestion, en employant sa propre expérience en tant que PDG d'une importante compagnie minière pour élaborer des principes et des règles de gestion. En conséquence, il a classé les fonctions de l'entreprise en six catégories.³

1. **Opérations techniques :** production, fabrication, transformation.
2. **Opérations commerciales :** achats, ventes, échange.
3. **Opérations financières :** recherche et gérance des capitaux.
4. **Opérations de sécurité :** protection des biens et des personnes.
5. **Opérations de comptabilité :** inventaire, bilan, prix de revient.

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

² Aïm, Roger « L'essentiel de la théorie des organisations » Editeur : Gualino Edition : 12 Année de Publication : 2020, page 26.

³ Ibid, p.38

Chapitre I : Du management classique au management moderne

6. **Opérations administratives** : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.

Les travaux de H. Fayol visent à démontrer que le dirigeant est capable de tirer les meilleures performances de son personnel grâce à ses qualités de commandement et d'administration. C'est pourquoi il a formulé onze principes d'administration qui sont généraux dans leur portée.¹

Les principes peuvent être résumés en ces termes :²

- 1. L'unité de commandement ; 2. La division du travail ; 3. Le principe d'autorité ; 4. Le principe de discipline ; 5. L'unité de direction ; 6. L'autorité de la hiérarchie ;**
7. La clarté de la hiérarchie ; 8. Le sens de l'esprit de corps ; 9. Un système de rémunération équitable ; 10. Le principe d'équité ; 11. La stabilité du personnel.

1.2.4 La théorie de l'organisation Bureaucratique selon Weber :

M. Weber suit une voie de rationalisation organisationnelle façonnée par une logique qui suit le calcul, la prédiction, l'évaluation et la recherche de l'efficacité. Il montre ainsi que la forme la plus pure de règle de droit est celle de l'administration bureaucratique qui assure une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, Weber a fait valoir que l'existence de règles et de procédures bien définies et suivies de près profite à la fois aux membres de l'organisation et à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration de règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. À cet égard, M. Weber suggère d'appliquer les principes suivants :³

- 1. Division du travail** : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
- 2. Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
- 3. Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
- 4. Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
- 5. Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.

¹ Landrieux-Kartochian, Sophie, Op.cit., p19.

² Ibid, pp 19,20.

³ https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 10 /03/2023 à 11h30).

Chapitre I : Du management classique au management moderne

6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

1.3 Les théories de l'école de la relation humaine :¹

L'école de la relation humaine est née en réaction aux excès du taylorisme et cherche à proposer un cadre d'analyse universel tout en prenant en compte l'individu en tant que membre d'un groupe. Les grands auteurs de cette école ont mis l'accent sur l'importance des relations humaines, des besoins sociaux et psychologiques des employés, ainsi que sur la participation des employés dans la prise de décision et sur l'impact de la communication, du leadership et de l'environnement de travail sur la performance organisationnelle.

Les théories de l'école de la relation humaine ont inspiré des pratiques de gestion plus humaines et ont bénéficié à l'évolution de la gestion des ressources humaines en tant que discipline à part entière.

1.3.1 Les expériences de HAWTHOME d'Elton Mayo :

Elton Mayo s'est concentré sur les conditions de travail (telles que l'éclairage, le chauffage, le bruit, etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric, qu'il a étudiées à travers une série d'expériences.

Mayo a émis l'hypothèse qu'un meilleur éclairage entraînerait une augmentation de la productivité, mais a observé que la productivité s'améliorait même dans le groupe témoin dans des conditions stables. Il a conclu que la conscience d'un individu d'être observé affectait son comportement, connu sous le nom d'«effet Hawthorne».

Dans la deuxième série d'expériences, Mayo a étudié un groupe de cinq travailleuses et a observé que de bonnes relations sociales, la coopération et l'acceptation du travail au sein du groupe étaient les principaux facteurs de motivation pour une productivité accrue, plutôt que des facteurs matériels. Mayo a conclu que la productivité d'un individu était déterminée non seulement par sa capacité physique mais par son intégration sociale au sein d'un groupe.

Hawthorne a mené des études qui ont révélé que l'estime mutuelle était le facteur de motivation dans le comportement des employés. Cela implique que les incitations économiques ne sont pas les seules motivations, et lorsque la participation, la coopération et la discussion sont établies, les conditions physiques ont peu d'importance. Ainsi, les employés devraient se voir confier plus de responsabilités, ce qui peut être réalisé grâce à des structures décentralisées.

1.3.2 Théorie des besoins selon Abraham Maslow :

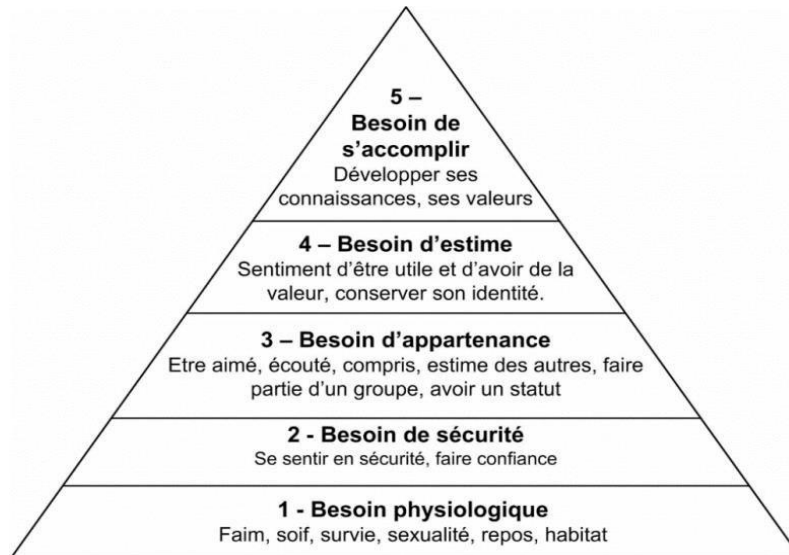
Après des analyses et des observations cliniques, Abraham H. Maslow a découvert deux principes :

¹ https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 11/03/2023 à 11h50).

Chapitre I : Du management classique au management moderne

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

Figure 1 : La pyramide des besoins



Source : <https://manager-go.com/management/théorie-de-masliw.htm> (consulté le 13/03/2023 à 20H)

Classification des besoins selon Abraham H. Maslow :¹

- 1 = Besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...).
- 2 = Besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi).
- 3 = Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...).
- 4 = Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté).
- 5 = Besoins de réalisation de soi et d'accomplissement (être créatif...)

Le besoin insatisfait est une source de motivation et une fois qu'il est satisfait, le besoin supérieur devient la nouvelle source de motivation. Il est possible de passer d'un niveau de la pyramide à un autre, créant ainsi des "aller-retour" entre les niveaux.

-La pyramide est divisée en deux groupes de besoins : les besoins primaires (niveaux 1 et 2) ou les besoins "d'avoir" qui sont illustrés par les principes de Taylor et qui limitent les besoins humains aux besoins matériels.

-Les besoins secondaires (niveaux 3 à 5) sont appelés les besoins "d'être".

1.3.3 Théorie selon DOUGLAS MCGREGOR :²

¹ Aïm, Roger Opcit, p53

²https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 11/03/2023 à 16h).

Chapitre I : Du management classique au management moderne

McGregor a développé deux théories sur la manière dont les gestionnaires perçoivent leurs subordonnés : la Théorie X, qui a une vision négative des employés, et la Théorie Y, qui a une vision positive.

La Théorie X conduit à un comportement autocratique tandis que la Théorie Y conduit à un comportement démocratique. Les hypothèses de la Théorie X sont que les gens ont une aversion innée pour le travail, qu'ils doivent être forcés et menacés pour accomplir leur travail, et qu'ils préfèrent être dirigés et éviter les responsabilités.

Les hypothèses de la Théorie Y sont que le travail peut être une source de satisfaction, que les gens peuvent se diriger et se contrôler, et qu'ils ont les compétences pour être créatifs et responsables.

1.3.4 Théorie selon FREDERICK HERZBERG :

Selon Herzberg, pour pallier l'insatisfaction et induire la satisfaction, l'organisation doit satisfaire les deux séries de besoins en les distribuant en deux catégories : les facteurs d'hygiène, qui répondent aux exigences d'entretien de l'environnement de travail, procurant un contentement momentané, et les facteurs de motivation, qui satisfont les besoins de satisfaction de soi, liés au contenu du travail. ¹

En ce sens, Herzberg propose cinq facteurs de motivation : l'évolution, l'attractivité de l'emploi, la responsabilité, la reconnaissance et l'achèvement.

La non-prise en compte des facteurs de motivation par les politiques sociales peut causer la frustration à l'encontre de l'entreprise et entraîner des comportements.

1.4 Les limites du management classique :

Les entreprises sont favorisées comme des microsociétés en constante évolution, influencées par des mouvements psychologiques, sociologiques et économiques. Les attentes des employés ont également un impact sur l'entreprise, ce qui pousse à la recherche de nouvelles méthodes pour les motiver.

Le management classique a été jugé pour son inefficacité, notamment en raison des méthodes tayloriennes qui déshumanisent le travail et ne prennent pas en compte les facteurs de motivation non matériels, entraînant des contestations et de la démotivation chez les employés. L'école des relations humaines a également été critiquée pour sa centralisation et sa hiérarchisation des décisions, prévoyant des conflits entre des mandataires et des décideurs.

Par conséquent, il est devenu indispensable de donner un sens au travail pour mobilisateur l'intelligence collective aux objectifs de l'entreprise face aux turbulences de l'environnement. C'est pourquoi de nouvelles approches basées sur la sociologie et la psychologie ont émergé.

¹https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 11/03/2023 à 18:15h).

Chapitre I : Du management classique au management moderne

2. Le management moderne :

Le début des années 70 a marqué une transition économique, passant d'une période de croissance à une ère de recul accompagné de bouleversements technologiques.

Cette instabilité environnementale a mis en évidence la fragilité de certaines méthodes de gestion d'entreprise. Les entreprises ont été contraintes de se réorganiser et de trouver de nouvelles méthodes de gestion capables de faire face aux crises. Le modèle japonais connu un grand succès et les théoriciens ont trouvé des solutions en s'en inspirant.

Dans toutes les approches modernes, l'idée centrale est de mobiliser le personnel, considéré comme l'essence même de l'entreprise, et de revaloriser l'homme. Malgré certaines propositions novatrices, les théoriciens modernes présentent comme une continuité de l'école des relations humaines.¹

2.1 La Direction par Objectif :

2.1.1 Le concept de la direction par objectif :

La DPO est considérée comme étant le vecteur de prédilection du management moderne, ainsi que des nouvelles méthodes de gestion des individus, qui succèdent au modèle de management classique.

Peter Drucker a défini la DPO comme : « un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelle, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et harmonise les intérêts personnels et le bien – être commun ».²

Pour John Humble c'est : « un système dynamique permettant d'intégrer les objectifs des managers à ceux de l'entreprise ».³

La Direction par Objectifs (DPO) est une approche de gestion où la direction d'une entreprise définit des objectifs à atteindre, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, dans un délai donné. Ces objectifs sont évalués au moyen d'un système d'information de gestion, ce qui permet de responsabiliser les individus. Une fois les objectifs définis, chacun prend en charge sa part et organise son travail de manière autonome, conformément à ses propres souhaits et méthodes.

2.1.2 Style de management et DPO :

D'après Peter Drucker, le DPO est un style de management qui met l'accent sur la responsabilité et l'autonomie, ce qui représente une rupture avec les anciennes pratiques caractérisées par l'autorité et l'obéissance.

¹ F, CARNEIRO, « Organisation et gestion des entreprises, la conception moderne du management », 2eme Edition, France, 1992, P38.

² Maziz (Salah) et Benabderhman (Hamza), « Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne Cas : ALCOST SPA -Bejaia, p30, Revue Académique Maaref.

³ Ibid, p30.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Les styles de gestion participatifs et délégatifs semblent plus adaptés à la DPO dans la mesure où ils offrent une forte relation entre les managers et les collaborateurs. En revanche, le DPO ne semble pas convenir aux styles de gestion directifs ou persuasifs.¹

2.1.3 Système de rémunération et DPO :

La rémunération est un élément crucial dans la mise en place du système de direction par objectifs, car elle joue un rôle déterminant dans la motivation des employés et dans leur engagement envers l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Les employés sont payés en fonction de leur cotisation, qui est calculée par rapport à des objectifs définis au préalable.²

2.1.4 La mise en œuvre de la DPO :

La mise en œuvre de la DPO repose sur deux principes essentiels :³

-L'acte de définition des objectifs et l'attribution des ressources : consiste en la désignation d'un but à atteindre d'une partie et en la mise en œuvre de moyens pour y parvenir. Pour qu'un objectif soit efficace, il doit être clairement formulé, motivant et ambitieux pour la personne, tout en étant cohérent avec les objectifs du service.

-La mesure des performances : elle se réfère à la comparaison entre les objectifs établis au départ et le résultat réel obtenu, dans le but d'apprécier la progression. Cette appréciation s'appuie sur un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

2.1.5 Les différentes formes de DPO :⁴

2.1.5.1 La DPO axée sur l'individu :

Ce modèle repose sur les étapes suivantes :

- La détermination des objectifs : cela se fait en définissant les buts et les résultats à atteindre plutôt que de se baser sur des règles et des procédures.
- La participation des employés : les employés sont libres de participer à la définition des objectifs qui les concernent.
- La mise en place : cela consiste à planifier l'action à mener (moyens) pour atteindre les objectifs. Les employés bénéficient d'une plus grande liberté et ont davantage de choix.
- L'évaluation de la performance et de la rétroaction : il s'agit de mesurer les performances en se basant sur des critères préétablis. La prestation future, c'est-à-dire l'amélioration de la prestation actuelle, est ainsi fixée.

¹ Ibid P5

² Ibid P5

³ Ibid P5

⁴ <https://d1N7ikSZ6OB2AD.cloudfront.net> (consulté le 14/03/2023 à 8h00).

Chapitre I : Du management classique au management moderne

2.1.5.2 La DPO axée sur l'équipe :

Ce modèle suit la même logique que le modèle centré sur la personne, sauf que la définition des objectifs de l'équipe nécessite l'utilisation complète des groupes de travail où les membres ont la possibilité de discuter des objectifs et de proposer des changements. À cette fin, la solidarité, la coopération et le pouvoir de groupe de tous les membres sont nécessaires.

2.1.6 Les avantages et limites de la DPO :¹

La Direction Participative par Objectif (DPO) peut offrir de nombreux avantages pour les individus et les entreprises. En effet, elle peut être un facteur de motivation car la fixation des objectifs fait partie du processus de motivation. Selon les travaux d'Edwin Locke, la fixation d'objectifs peut améliorer la performance des employés lorsqu'elle est réalisée dans les conditions idéales. De plus, le DPO peut permettre d'intégrer toutes les activités d'une organisation dans un tout cohérent à partir d'objectifs généraux connus.

En offrant une certaine autonomie aux individus et en leur permettant d'utiliser leurs capacités d'initiative et de créativité, le DPO peut également contribuer à leur développement personnel.

Cependant, le DPO n'est pas sans limites. Elle peut être difficile à mettre en place dans certaines structures, en raison de la difficulté à définir des objectifs pertinents et à anticiper les choix nécessaires. D'autres phénomènes peuvent également limiter l'efficacité du DPO, tels que des problèmes de communication ou des conflits d'intérêts entre les membres de l'équipe.

2.2 La Direction participative par objectif (DPPO) :

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

2.2.1 Définition de la DPPO :

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

¹ www.etudier.com (Consulté le 14/03/2023 à 10h).

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

³ Ibid p32.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

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

2.2.2 Les composantes de la DPPO : ¹

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

¹ SANIAL (Clément), Op.cit p32.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Section 02 : Le management participatif :

Le management participatif est né en réponse à plusieurs facteurs sociaux, économiques et organisationnels du XXe siècle. Les théories de la psychologie sociale et de la sociologie ont remis en question l'approche traditionnelle du travail à la chaîne, et ont affirmé que les travailleurs devaient être considérés comme des êtres humains ayant des besoins sociaux et psychologiques.

Des chercheurs tels que Kurt Lewin ont étudié les avantages de la participation des employés dans les processus de prise de décisions, ce qui a contribué à la popularisation du management participatif dans les années 1950 et 1960. Les mouvements sociaux et les revendications des travailleurs ont également mis en lumière la nécessité de leur donner une plus grande voix dans les décisions qui les concernent.

Enfin, les progrès technologiques ont permis une plus grande communication et collaboration entre les membres de l'équipe, ce qui a favorisé l'essor du management participatif dans les années 1970 et 1980.

1- Définition du management participatif :

La définition du management participatif a toujours été complexe. Nous allons tenter d'énoncer les définitions les plus marquantes proposées par plusieurs auteurs et théoriciens pour clarifier ce concept délicat. Toutefois, avant cela, nous devons d'abord définir les éléments constitutifs de ce concept, en commençant par le management que nous avons récemment défini, puis en définissant la participation.

Nous allons réitérer la définition du management telle qu'annoncée par Hermel Philippe dans son ouvrage intitulé "Le management participatif", à savoir : « *l'ensemble des démarches, méthodes et processus de conduite, de l'organisation ; de l'allocation des ressources, de contrôle, de planification, d'activation et d'animation* ». ¹

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

Dans le même livre, et selon l'enquête de PHILIPPE HERMEL, il a cité quelques définitions selon plusieurs points de vue différents : ³

¹ HERMEL, (Ph), Op.cit., p71

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

³ HERMEL (ph), Op.cit. p52.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

▪ Le point de vue « Manager » :

- Le management participatif consiste à créer les conditions et à donner la possibilité aux personnels de s'exprimer sur leur travail et leurs besoins.
- Il s'agit de faire participer le personnel intéressé aux décisions qui le concernent.

▪ Le double point de vue « Manager-Managé » :

- C'est l'animation, la coordination et la direction associant l'ensemble des différents niveaux de responsabilité et le maximum d'argent.

▪ Point de vue recul :

- Le management participatif consiste en l'intégration de l'expression dans le dispositif décisionnel.

▪ Point de vue « Managé » :

- Il s'agit d'effectuer son travail en équipe dans une direction et un esprit commun.
- Le management participatif correspond à la participation de l'ensemble de l'encadrement au management de l'entreprise.

Alors le management participatif est un mode de management qui anime et dirige les ressources humaines en les encourageant à s'engager et à contribuer à l'innovation continue et à l'amélioration des performances de l'entreprise. En harmonie avec les objectifs de l'entreprise, cette approche repose sur la prise en considération des désirs et des espoirs des travailleurs, afin de garantir leur épanouissement et leur croissance personnelle.

2- Caractéristiques de la participation :

2.1 Les différentes natures de participation :

Philippe Hermel répertorie trois types de participation dans le contexte de l'entreprise :

2.1.1 La participation aux moyens :

La participation aux moyens : Implique une contribution financière des membres, qui investissent dans l'acquisition de parts du capital pour devenir actionnaires de l'entreprise et prennent part au contrôle de l'organisation, sans toutefois être impliqué dans les décisions.

2.1.2 La participation aux processus :

Selon Hermel, la participation au processus consiste à contribuer à la création de valeur ajoutée, en transformant les entrées en sorties. Cette participation est divisée en trois sous-catégories : la participation à la conception, la participation à la réalisation et la participation à l'exécution.

La participation à la conception implique la définition des objectifs à atteindre ou des produits à réaliser.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

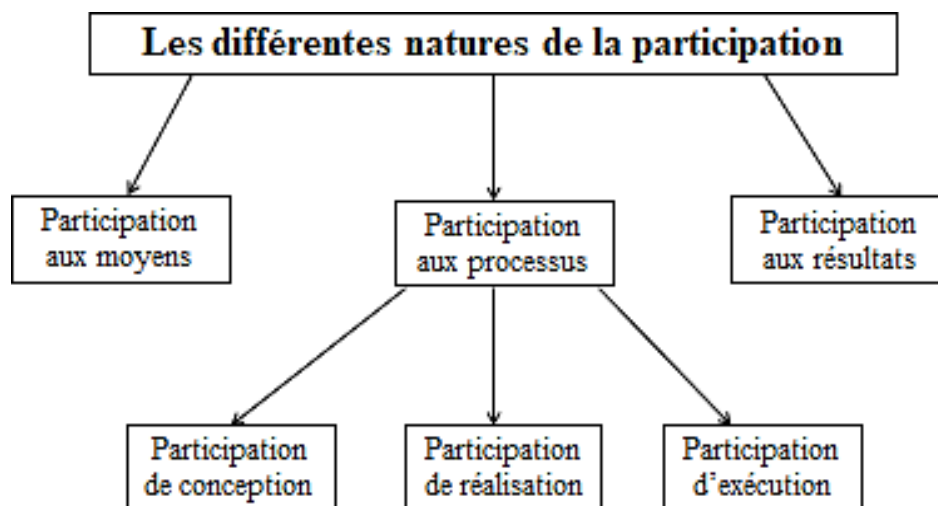
La participation à la réalisation s'applique lorsque l'individu participe à l'exécution du travail et à la création des procédures nécessaires pour y parvenir.

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

2.1.3 La participation aux résultats :

Il s'agit de la répartition des primes, qu'elles soient collectives ou individuelles, ainsi que des dividendes à la fin de l'exercice. Les primes peuvent être calculées en fonction des résultats ou, dans d'autres cas, en fonction de la qualité du travail accompli.²

Figure 2 : Les différentes natures de la participation selon HERMEL



Source: Hermel Op.cit. p115.

3- Le lien entre la participation et le management :³

Hermel a réfléchi aux conséquences d'un management sans participation et d'une participation sans management, qu'il considérait comme désastreuses. Selon lui, la participation et la gestion ne peuvent être bénéfiques que s'ils sont équilibrés.

En effet, un management participatif permet à chaque employé de devenir un acteur stratégique de l'organisation, mais le manager doit également avoir une certaine autorité pour orienter ses collaborateurs vers les objectifs de l'entreprise.

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

² Hermel, Op.cit., p125.

³ Hermel, Op.cit, p131

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Un employé peut participer de différentes manières sans pour autant rejeter les directives du manager, qui intervient pour organiser dans le sens de la mission et éviter toute dérive.

Cet ajustement permettra à l'entreprise de développer sa souplesse et sa capacité d'adaptation, car il n'existe pas de méthode unique qui peut être appliquée à toutes les organisations. C'est précisément ce qui rend la gestion dépendante de la participation.

4. Les principes du management participatif :¹

4.1 Mobiliser le personnel :

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

4.2 Mettre en place une démarche de développement du RH :

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

4.3 Déléguer son pouvoir :

Parce que les opérationnels organisés en équipe soudée savent plus vite résoudre un problème opérationnel qu'une remontée par la hiérarchie (qui demandera des avis à ces mêmes opérationnels), déléguer une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) aux employés va permettre d'accroître la réactivité de l'entreprise et sa performance.

Le management participatif repose sur deux principes fondamentaux : la subsidiarité et l'alignement avec la vision de l'entreprise et sa stratégie. En effet, chaque membre de l'équipe est autorisé à prendre des décisions à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur, en vertu du principe de subsidiarité. Cela permet de rendre les équipes plus autonomes, d'améliorer leur réactivité et leur service client. Par ailleurs, toute décision prise doit être en accord avec la stratégie de l'entreprise et contribuer à sa mise en œuvre. Cette condition est essentielle pour assurer un bon management participatif, car elle repose sur l'intelligence collective et ne peut être efficace sans une vision clairement définie et partagée.

¹ A. OUKACI, l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine, Mémoire, EHEC, Alger, Juin 2019, P24-25.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

5. Les avantages du management participatif :

L'application du management participatif au sein d'une organisation présente des avantages significatifs pour l'entreprise et ses collaborateurs. Ces avantages peuvent être classés en deux catégories distinctes : ceux qui bénéficient aux individus et ceux qui bénéficient à l'organisation.

5.1 Avantages pour l'individu :¹

5.1.1 Sur la santé :

En impliquant les collaborateurs dans les multiples décisions de l'entreprise, le travail ne sera plus imposé et ne ressent pas cet effet d'obligation, alors le travail sera moins pénible. En outre, selon plusieurs auteurs, les dirigeants seront moins stressés car la gestion participative leur permettra de déléguer certaines tâches aux collaborateurs. Par ailleurs, l'organisation de Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (2013) défend l'idée selon laquelle une gestion participative permettrait d'éviter certains problèmes affectant la santé mentale des individus, et développer une autonomie individuelle qui mène au bien-être personnel.

5.1.2 Sur le développement personnel :

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

Pour Hermel. Ph : « *Ils ne sont alors plus considérés comme des simples exécutants, comme ce fut le cas dans les modèles tayloriens, mais bien comme des acteurs-concepteurs* »². Dans les modèles tayloriens, mais bien comme des acteurs-concepteurs (Hermel, 1988), alors les travailleurs seront autonomes et plus confiant en ayant un sentiment d'accomplissement et de responsable.

5.1.3 Sur cadre relationnel :

Le management participatif favorise le développement de la collaboration, de la solidarité et de la cohésion de groupe, ainsi que l'instauration d'un climat de confiance entre les collaborateurs. Cette approche contribue également à réduire les conflits, grâce à la circulation fluide de l'information et au pouvoir décisionnel accordé aux employés. Elle améliore également la relation entre le manager et les employés, en favorisant une gestion horizontale de l'entreprise, où le poids hiérarchique ne se fait pas sentir par l'employé.

5.1.4 Sur leur épanouissement et la motivation :

La gestion participative suscite l'intérêt des employés pour leur travail et les encourage à s'impliquer davantage, ce qui augmente leur satisfaction.

¹ Op.cit. mémoire Halloy, (Sibylle), pp 54 58.

² Hermel, Op.cit, p132.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Des enquêtes répondant dans différentes entreprises en Belgique ont révélé que la cohésion de groupe est le facteur de satisfaction principal dans les entreprises participatives étudiées.

De plus, le management participatif permet de transmettre les valeurs de l'entreprise aux salariés, qui se sentent alors impliqués dans le projet de l'entreprise et sont plus motivés à accomplir leurs tâches, ce qui a un effet positif sur l'organisation dans l'ensemble.

5.2 Avantages pour l'organisation :

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

5.2.1 Amélioration du cadre relationnel :

L'implémentation de la gestion participative dans une entreprise entraîne le développement du cadre relationnel et de la cohésion entre les collaborateurs, ce qui permet de réduire certains coûts liés à la gestion du capital humain.

5.2.2 Amélioration de la productivité et l'efficacité économique :

La participation active des travailleurs peut impacter positivement la productivité et l'efficacité économique de l'entreprise, car elle est un facteur de mobilisation pour les employés. Une participation accrue amène les employés à s'engager davantage dans l'organisation, à donner plus d'efforts et à s'améliorer continuellement, ce qui entraîne une rentabilité accrue pour l'entreprise et un avantage concurrentiel. L'implication du capital humain leur permet également de suggérer des améliorations et d'exprimer leurs attentes, ce qui les rend plus épanouis, productifs et bénéfiques pour l'entreprise.

De plus, le management participatif crée une synergie entre les collaborateurs et l'entreprise pour atteindre des résultats supérieurs aux moyens mis à disposition, grâce au facteur psychologique.

5.2.3 Amélioration de la qualité de décision :

En dernier lieu, l'engagement des travailleurs dans la gestion de l'entreprise aurait un impact bénéfique sur la qualité des décisions car la contribution de leurs idées et les échanges permettraient de sélectionner les meilleures propositions. Par ailleurs, la cohésion de groupe créée par le management participatif facilite l'émergence d'une intelligence collective et stimule la créativité et l'innovation.

6. Les conditions de réussite :

6.1 L'intégration de la valeur :

Selon Verrier et Bourgeois dans leur livre « *Faut-il libérer l'entreprise ?* », la liberté est une valeur organisationnelle fondamentale pour réussir la transition vers un management participatif. Cette liberté permet à l'entreprise de garantir de meilleures performances en

Chapitre I : Du management classique au management moderne

décentralisant le pouvoir de décision au plus près du client et en permettant à tous les collaborateurs de contribuer à l'innovation.¹

La liberté d'action requise à l'entreprise de faire confiance à ses collaborateurs et de mettre en avant le potentiel humain de chacun, car lorsque les collaborateurs ressentent que leur travail est apprécié, ils ont un sentiment de reconnaissance qui est essentiel dans le management participatif.

Lorsqu'un collaborateur a une certaine marge de manœuvre grâce à la confiance accordée, l'imprimé graphique en contrepartie de l'engagement et de la motivation, qui sont des résultats du management participatif. Ainsi, la confiance est une valeur primordiale pour la réussite du management participatif.

Ensuite, une autre valeur importante du management participatif concerne l'égalité entre les collaborateurs. Pour réussir un système de management participatif, l'entreprise doit supprimer tout privilège lié à la hiérarchie, ce qui renforce la confiance, la cohésion d'équipe et l'implication de chacun dans le projet d'entreprise.

6.2 La culture et le sens :

Le rôle du leader est crucial dans la création de la culture d'entreprise, qui permet à tous les membres de l'organisation de s'entendre et de travailler ensemble vers un objectif commun, même en l'absence de processus formels établis.

L'établissement de valeurs fortes au sein de l'entreprise est essentiel pour guider les collaborateurs dans leur travail et pour leur donner une vision compatible avec celle de l'organisation.

M. Thévenet a signalé l'importance de la culture dans l'autonomie des collaborateurs et la réussite de la participation comme suit : « *Certains ne voient dans l'entreprise libérée que la platitude des structures, l'autonomie des acteurs et l'absence de contrôles et de procédures, mais ce n'est que l'apparence des choses... Ces entreprises ont un projet, un horizon au-delà de leurs opérations ; les salariés ne partagent pas leurs compétences ou leurs motivations mais une vision qui les dépasse, une sorte de troisième dimension qui fait tout sens de leur engagement dans le travail collectif* ». ²

6.3 Les compétences :

La reconnaissance et la valorisation des compétences constituant une condition sine qua non pour la réussite de la mise en place d'une culture d'entreprise ainsi que l'instauration d'un système de management participatif.

Au fil des années, la notion de compétences a pris de plus en plus d'importance dans la gestion des ressources humaines, mettant l'accent sur la logique des compétences plutôt que sur les postes. En développant les compétences des collaborateurs, ceux-ci gagnent en autonomie, en

¹ Verrier, G., Bourgeois, N. « Faut-il libérer l'entreprise ? », Editions Dunod, 2016, p94.

² Thévenet, (M). « Le faux plat du management. RH Info, le portail des ressources humaines », 2015. P15.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

polyvalence et sont en mesure d'étendre leur champ de compétences, facteurs favorisant la réussite du management participatif.

6.4 Le cadre éthique :

L'éthique occupe une place centrale dans la transformation des entreprises, mais dans l'ère moderne, il n'est pas facile de posséder un capital humain qui agit avec respect et responsabilité. Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée reste difficile à atteindre, ce qui entrave l'incorporation de valeurs et d'éthique chez les collaborateurs. Le sociologue Danièle Linhart a mis en garde contre les conséquences que cette situation pourrait entraîner : considérer les collaborateurs en tant qu'êtres humains uniques au travail reviendrait à nier le fait qu'ils occupent des rôles professionnels pour exercer leurs fonctions.¹

Il convient de limiter le risque de dérives éthiques et d'établir un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée, avant que des problèmes ne surgissent et ne viennent entraver l'application de ces valeurs.

La thèse de Ségolène Mailleux, réalisée à l'Université de Namur, a identifié les notions clés pour la réussite de la transformation vers un management participatif. Toutefois, il est important de souligner que ces notions diffèrent selon chaque entreprise et chaque individu. Par conséquent, chaque entreprise doit effectuer une analyse stratégique pour comprendre les spécificités de sa situation, tant en interne qu'en externe, et mettre en place les mesures adéquates.

7. Concepts voisins :

7.1 La culture d'entreprise :

Selon MAURICE THEVENET, la culture d'entreprise est : « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise* ». ²

Selon OLIVIER MEIER, quant à lui le définit comme suit : « la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». ³

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

² M. THEVENET, « La culture de l'entreprise, que sais-je ! », 5eme Edition, Paris, 2006, P16.

³ O. MEIER, « DICO du manager », Edition Dunod, Paris, 2009, P51.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

7.2 Décisions collaboratives :

Selon MARAKAS, la prise de décision collaborative définit « comme une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en termes de propriétés de l'entité collective et de celles de ses membres individuels »¹.

7.3 La communication :

La communication « est une relation d'échange entre deux ou plusieurs individus, dans le double but de transmettre les informations et des enjeux personnels. Elle peut traduire un besoin de reconnaissance, une envie d'influence ou une volonté d'action. C'est un processus complexe, formel ou informel qui modifie à la fois les individus et les contenus communiqués »²

7.4 La coopération :

ALLOUCHE nous rappelle de deux définitions : De celle de Y. Dupuy qui considère que « la coopération suppose un contact direct entre les personnes, une négociation en face à face, avec donc un caractère de simultanéité, à la coordination par les règles ayant un caractère bureaucratique, et qui apparaît moins coûteuses en énergie car ne nécessitant pas ces contacts direct » ; et de celle de C. Dejours pour qui « la coopération est un ensemble de liens que construisent des agents entre eux en vue de réaliser volontairement une œuvre commune »³

7.5 La dynamique de groupe :

« Elle étudie la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient à se constituer en milieu d'action qui définit les attentes, la performance et le niveau de satisfaction des participants. C'est donc une approche psychologique qui est retenue : les observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles de jeu, qui, une fois constituée, vont donner au groupe une consistance et une autorité, venant parfois s'opposer aux humeurs et d'intérêt des participants »⁴.

7.6 L'intelligence collective :

L'intelligence collective désigne « *les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). Des agents aux comportements très simples peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très complexes grâce à un mécanisme fondamental appelé effet de synergie* »⁵.

Alors, le management participatif représente un changement important dans la manière de gérer une entreprise. En permettant aux collaborateurs de participer à la prise de décision et en leur offrant une plus grande liberté d'action, l'entreprise peut bénéficier d'une productivité accrue,

¹ A. ADLA, « Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil. Interface homme machine », Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 2010, P37.

² J. ALLOUCHE, « Encyclopédie des ressources humaines », 3eme Edition Magnard-Vuibert, Paris, 2012, P16.

³ Ibid, P255.

⁴ Ch. BOURION, « Le management sans pouvoir », Edition Eska, Paris, 2001, P97.

⁵ S. JACQUET, (du management participatif... au management coopératif : coopérer pour construire et donner de sens au management), Dans une revue française de gestion, Mai 2013, P09.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

d'une meilleure qualité de travail, d'une plus grande cohésion d'équipe, d'une innovation accrue et d'une satisfaction accrue des employés. Cependant, pour réussir cette transition vers un management participatif, il est essentiel de mettre en place des valeurs fortes, de créer un équilibre entre liberté et confiance, de valoriser les compétences et de maintenir une éthique professionnelle éprouvée.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

Section 03 : Le management collaboratif :

Après avoir exposé les premières sections sur le management, ses exigences, son évolution vers la DPO et le management participatif, cette section vise à clarifier le concept de management collaboratif avec ses multiples dimensions et son rôle dans l'entreprise moderne.

Mis au point, de nombreuses pratiques de gestion ont émergé, mais le concept le plus avancé et le plus en vogue aujourd'hui dans l'organisation du travail est le management collaboratif, un style qui place l'humain au cœur de l'organisation, en l'encourageant à développer l'envie de travailler ensemble, à aimer son travail et à être responsable et créatif. Le management collaboratif permet également à chacun de donner un sens à son travail, de s'engager et de se sentir concerné.

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

1. Définitions :

Le management collaboratif, également désigné sous l'appellation de leadership collaboratif, représente un mode d'organisation novateur apparu en Amérique du Nord en 1994. C'est le prestigieux Harvard Business Review qui en publia les premiers travaux. Cependant, depuis, ce type de gestion a suscité un intérêt considérable chez les managers du monde entier, et son application continue de se répandre. Fondamentalement distinct du modèle hiérarchique traditionnel, cette méthode managériale ambitionne d'encourager l'expression de l'initiative individuelle des salariés en leur octroyant la liberté de s'exprimer. Elle met l'accent sur la flexibilité, l'interaction et la collaboration des employés en vue d'atteindre un objectif commun.¹

Le management collaboratif est une nouvelle forme de pratiques managériales qui présente des avantages mutuels pour l'entreprise et les salariés. En effet, elle permet à chaque collaborateur de s'exprimer librement et de mettre en valeur ses capacités grâce à un système de hiérarchie horizontale. Cette pratique repose sur trois aspects essentiels : la communication, la coopération et la coordination, ainsi que le partage des ressources. En pratiquant ce mode de management, les employés peuvent travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs, tout en étant encouragés à exprimer leur créativité et à apporter leur contribution personnelle. De plus, cela renforce l'engagement des employés et leur motivation à travailler ensemble pour la réussite de l'entreprise. En conséquence, le management collaboratif est devenu une pratique de plus en plus populaire dans les organisations modernes.

2. Cadre conceptuel de management collaboratif :

Le management collaboratif sous-tend la conviction que l'être humain est un contributeur potentiel à la performance économique de l'entreprise, notamment par le biais de la décentralisation et de l'élimination de la hiérarchie, laquelle est remplacée par un pouvoir décisionnel confié aux collaborateurs dans un contexte empreint de confiance, de coopération

¹ ww.penser-et-agir.fr, consulté le 22/03/2023 à 19h40h)

Chapitre I : Du management classique au management moderne

et de convivialité. Cette approche permet également aux employés de faire valoir leurs idées afin d'améliorer la transmission des informations au sein de l'entreprise. En somme, le management collaboratif cherche à valoriser les compétences de chacun en offrant un cadre de travail stimulant et participatif, avec pour objectif ultime de maximiser la réussite collective.

Ce modèle de management requiert une approche horizontale, c'est-à-dire, l'abandon du modèle pyramidal conventionnel ainsi que de la pression hiérarchique. L'horizontalité permet alors une exécution plus rapide avec moins d'échelons dans les relations (hiérarchie aplatie) et donc une meilleure transmission de l'information. Le manager en horizontal est ainsi vu comme un chef d'orchestre, œuvrant au bon fonctionnement de l'organisation, plutôt qu'un donneur d'ordre.¹

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

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

Donc le management collaboratif répond aux évolutions de notre société en promouvant une vision plus horizontale de la performance, tout en ayant à cœur de susciter l'adhésion des collaborateurs. Cette approche favorise l'initiative des employés en les responsabilisant et en leur donnant la liberté de parole. Les managers misent sur la flexibilité pour faire face aux imprévus, et sur la collaboration des employés pour atteindre des objectifs communs. En outre, le management collaboratif se caractérise par une attention portée à l'épanouissement des employés, ce qui le différencie nettement du mode de management traditionnel. À cet égard, les avantages du collaboratif visent avant tout à assurer la durabilité des performances de l'entreprise à long terme.

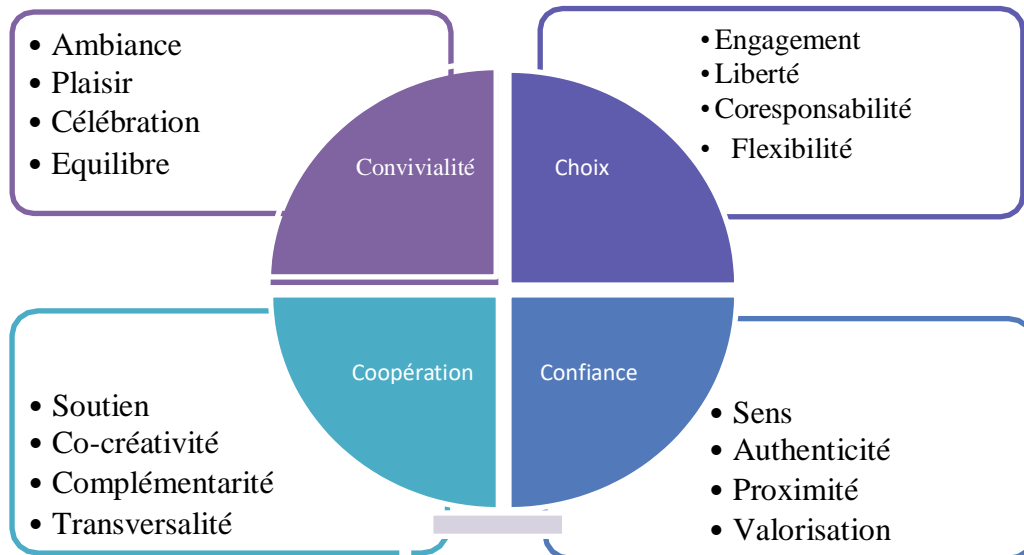
¹ www.managermission.com, consulté le 26/03/2023 à 8h.

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

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

3. Les quatre (4) piliers du management collaboratif les « 4C » :

Figure 3 : Les (4) piliers du management collaboratif



Source: <https://www.journaldunet.com/management/Expert/52542/les-4-piliers-du-management-collaboratif.shtml> (consulté le 28/03/2020 à 16h50).

Le management collaboratif repose sur 4 piliers fondamentaux :¹

1er pilier : La confiance

La confiance est une croyance spontanée ou démontrée en une valeur (morale, émotionnelle ou Pour) Une personne qui rend impossible d'imaginer une tromperie ou une trahison de sa part.

Quatre principes qui aident à établir la confiance :

- **Le sens** : peut être compris comme la trajectoire ou l'objectif ultime de l'entreprise vers laquelle ses ressources sont dirigées. Il représente également la valeur intrinsèque de l'entreprise, ainsi que sa singularité et sa contribution à son environnement. L'engagement d'un individu dépend grandement du sens qu'il donne à sa contribution. Mobiliser les collaborateurs en leur donnant du sens suppose non seulement d'afficher une vision claire, mais également de les guider par la finalité à atteindre.

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

¹ www.innovationmanageriale.com, Consulté le 30/03/2023 à 19h30.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

- **La proximité** : C'est la capacité de partage et échange entre les collaborateurs d'une façon rapide est sans obstacles.
- **La valorisation** : Il s'agit de reconnaître la contribution du salarié, non pas en fonction de son statut mais de sa valeur ajoutée. La valorisation peut s'exprimer sous différentes formes telles que la reconnaissance auprès d'un groupe, l'association à un projet transverse, l'intégration à un cycle dédié aux potentiels. Une personne sera d'autant plus en confiance qu'elle constatera que ses efforts et sa contribution sont reconnus.

2ème pilier : Le choix

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

4 principes favorisent le renforcement du choix :

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

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

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

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

3ème pilier : La coopération

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

Quatre principes favorisent le renforcement de la coopération :

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

La Co-créativité : Les innovations viennent rarement d'une seule personne mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes. La co-créativité consiste à autoriser chaque personne dans l'entreprise, quel que soit son statut ou son métier, à émettre de nouvelles idées. Cette démarche est souvent parallèle au processus décisionnel traditionnel et permet d'éviter les rétentions d'informations ou les blocages d'un manager avide de pouvoir.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

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

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

4ème pilier : La convivialité

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

04 principes favorisent le renforcement de la convivialité :

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

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

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

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

Chapitre I : Du management classique au management moderne

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

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

La bienveillance est une vertu à cultiver au quotidien, sans quoi tout peut être détruit par un simple excès d'humeur. Être bienveillant, c'est avant tout adopter un état d'esprit positif et être en mesure de donner la reconnaissance à autrui. Cela passe également par la courtoisie, l'absence de pression, une communication claire et cohérente, le développement de la cohésion d'équipe et la disponibilité.

En d'autres termes, être bienveillant, c'est travailler sur ses limites et ses peurs afin de les transformer en opportunités et croyances positives. C'est également savoir gérer les conflits, maîtriser les outils de la communication, pratiquer une écoute active et être convaincu que chaque individu donne le meilleur de lui-même avec les moyens et les compétences dont il dispose.

4.2 Savoir écouter :

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

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

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

² Le grand robert dictionnaire en ligne.

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

Chapitre I : Du management classique au management moderne

4.3 Savoir anticiper :

La réussite du management collaboratif exige un sens aigu de l'anticipation des problématiques, surtout lorsque l'équipe concernée est encore immature et risque de manquer de certains réflexes. Dans de telles situations, les managers doivent intervenir afin d'accompagner les membres de l'équipe et de leur inculquer le sens de l'anticipation des problèmes. Dans le cas contraire, si cette anticipation est manquée, il y a un risque de revenir à des formes de gestion plus directes et donc plus rapides. Il est donc crucial de savoir donner du sens et de s'assurer que le management collaboratif ne soit pas remis en question pour des situations exceptionnelles.

4.4 Savoir animer :

L'adoption d'un management collaboratif exige inévitablement le recours au management participatif, qui implique tous les salariés de l'entreprise. Dans ce contexte, le manager doit être en mesure d'animer les équipes et de développer leur capacité à s'exprimer en public et à écouter les autres, afin de créer un climat propice au débat et à l'échange. L'objectif est que chaque membre de l'équipe puisse contribuer à la construction collective et apporter sa pierre à l'édifice.

4.5 L'intelligence émotionnelle :

Il est impératif de maîtriser ses émotions et sa colère dans le cadre du management collaboratif, car bien que les émotions puissent aider à créer une connexion profonde entre les individus, une colère mal contrôlée ou une tristesse peuvent au contraire nous déconnecter.

L'intelligence émotionnelle nous permet de gérer nos émotions de manière à ce que chacun puisse s'exprimer librement et correctement sur ses ressentiments, être compris de tous et être accepté. Cela renforcera la cohésion d'équipe et favorisera la coopération, un élément essentiel pour que le management collaboratif soit un succès.

Chapitre I : Du management classique au management moderne

La conclusion du chapitre I :

Le chapitre met en évidence le concept de management collaboratif et son objectif principal qui est de conduire l'entreprise vers la recherche de la performance. Cela implique d'assurer la cohérence entre le fonctionnement de l'organisation et le développement des compétences des individus qui la composent.

Les auteurs soulignent l'importance des actifs incorporels en tant que principale source d'avantage concurrentiel et de création de valeur dans l'entreprise. Parmi ces actifs, le capital humain est mis en avant en tant que facteur clé de succès. Le capital humain comprend l'intelligence, le savoir-faire et les compétences des employés.

Lorsque ces ressources humaines sont correctement générées et développées, elles favorisent l'apprentissage, l'évolution, l'innovation et la dynamique créatrice au sein de l'entreprise. Cela contribue à assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

En résumé, le chapitre souligne l'importance du management collaboratif pour la performance de l'entreprise en mettant en avant le capital humain comme principal atout. Le développement et la valorisation des ressources humaines permettent à l'entreprise de s'adapter, d'innover et de prospérer dans un monde des affaires en constante mutation.

CHAPITRE II :
Mesure de la
performance humaine
et son lien avec
le management
collaboratif,
participatif

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Introduction du chapitre II :

Dans ce chapitre, nous abordons la question cruciale de la mesure de la performance et son lien avec le management participatif et collaboratif. Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en trois sections distinctes, chacune se concentrant sur un aspect spécifique de la performance et de la gestion des ressources humaines.

Dans la première section, nous présentons un cadre théorique et des généralités sur la performance et les mesures de la performance humaine. Nous explorons les différentes approches et les modèles utilisés pour mesurer la performance et comment ces mesures peuvent être utilisées pour améliorer la gestion des ressources humaines dans les organisations.

Dans la deuxième section, nous examinons l'impact du management participatif et collaboratif sur la dynamique de la performance humaine. Nous analysons comment la participation et la collaboration des employés peuvent affecter positivement la performance de l'organisation et comment les managers peuvent encourager ces pratiques pour améliorer la performance globale.

Enfin, dans la troisième section, nous étudions les nouveaux rôles des managers dans le contexte du management participatif et collaboratif. Nous examinons comment les managers doivent ajuster leur approche pour mieux répondre aux besoins des employés et comment leur rôle peut évoluer pour devenir plus collaboratif et participatif.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

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

Dans un monde en constante évolution, les organisations doivent constamment s'adapter pour rester compétitives. Pour y parvenir, elles doivent se concentrer sur l'amélioration de leur performance humaine. Dans cette première section, nous abordons la notion de performance de manière générale, ainsi que la performance humaine en particulier.

1. La performance :

1.1. Définition :

Afin de mieux comprendre la notion de performance, il peut être utile d'examiner les différentes définitions proposées par divers auteurs.

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

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

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

« *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'elle accepte* ». ³

Les définitions de la performance fournies par différents auteurs permettent de mieux comprendre la notion de performance dans une organisation. Elles montrent que la performance est liée à la capacité de bien faire les choses avec des ressources limitées et de réaliser les objectifs fixés. Dans ce contexte, le rôle du management est de minimiser les coûts des ressources et de guider les employés vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise, tout en maintenant une efficacité et une productivité élevées. En somme, on peut définir le management comme l'ensemble des actions entreprises pour planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs de manière efficiente et efficace.

¹ ROBBINS, (S), JUDGE, (T) et GABILLET, (Ph) : « comportements organisationnels », Edition Pearson Education, 12^{ème} édition, France, 2006, P29.

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

³ A, KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 1976, P06.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

1.2 Ses notions voisines :

Les définitions précédemment présentées convergent pour définir la performance à travers trois dimensions clés : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.¹

L'efficacité : se rapporte à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs fixés.

L'efficience : c'est la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en utilisant le minimum de ressources possible.

L'effectivité : se définit comme la capacité de réaliser les objectifs fixés tout en maîtrisant l'utilisation des ressources de l'organisation, tout en maintenant un niveau de satisfaction élevé.

Donc la performance de l'entreprise doit être gérée par des responsables capables de conjuguer et de prendre en considération les intérêts de ses différentes parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée.²

1.3. Les critères de la performance :

La performance ne se limite pas à l'obtention d'un résultat, mais implique également une attention portée aux objectifs et aux conditions dans lesquels ces résultats ont été obtenus. En d'autres termes, la performance vise à optimiser l'utilisation des moyens pour atteindre les objectifs définis et obtenir des résultats satisfaisants. Le triptyque « objectifs-moyens-résultats » est donc un élément clé dans la recherche de la performance.

Gibert a représenté la performance sous la forme d'un triangle dont les extrémités sont constituées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses résultats.³

Objectifs :

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

Résultats :

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

Moyens :

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

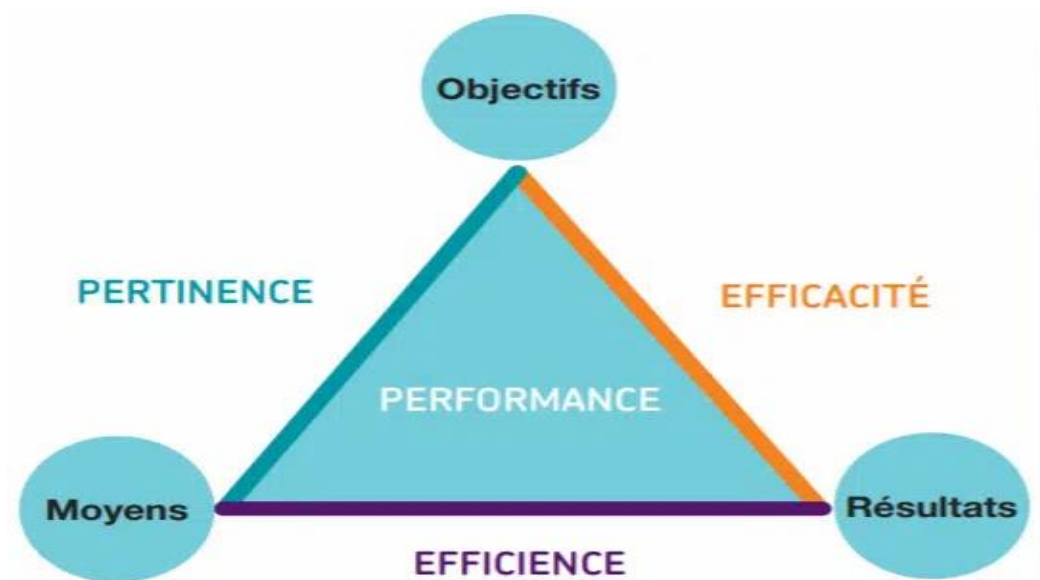
¹ <https://www.thebalancemoney.com/career-planning-6265513> (Consulté le 10/04/2023 à 20h)

² Bernard, Martory ; Daniel, Crozet. Gestion des ressources humaines. 7ème édition. Paris : Edition DUNOD, 2008, p. 167

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

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Figure 4 : Le triangle de la performance de GILBERT (1998).



Source : M. WINAND, TH. ZINTZ et P.O. BECKERS, « management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives », Édition De Boeck Supérieur, 2017, P16.

Avant d'évaluer la performance, il est crucial de remettre en question la pertinence de sa mesure en tenant compte des ressources humaines, financières et techniques mobilisées pour atteindre les objectifs. Si les objectifs sont mal définis, cela peut entraîner un manque de motivation ou de la frustration chez les employés. La mesure de l'efficacité est ensuite utilisée pour évaluer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Toutefois, la performance ne se limite pas à l'efficacité ; l'efficience est également un facteur important, car elle mesure l'optimisation des ressources mobilisées pour atteindre les résultats souhaités.

1.4. La typologie de la performance

Auparavant, le mot performance a été lié à sa dimension financière, c'est-à-dire, la rentabilité, le chiffre d'affaire et les parts de marché souhaités par les actionnaires de l'entreprise, mais les managers ne cherchent pas la satisfaction des actionnaires, mais aussi la satisfaction des clients et l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise, alors la performance de l'entreprise doit être globale.

« L'entreprise globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».¹

¹ M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009 p.33.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Donc la performance dans l'entreprise est multidimensionnelle :

1.4.1-Performance sociale : ce sont les résultats d'une entreprise dans le domaine qui ne relève pas directement de l'activité économique.

La performance sociale nécessite l'égalité dans le traitement du personnel, le respect des droits de l'homme et des bonnes conditions du travail, etc.

1.4.2-Performance économique : tout ce qui est liée à la dimension financière (rentabilité, chiffre d'affaire, etc).

1.4.3-Performance environnementale : elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respect des ressources naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

1.5. L'évaluation de la performance :

Afin de procéder à l'analyse de sa performance, une entreprise doit mettre en place des outils d'évaluation de ses résultats. Parmi ces outils, on peut citer :¹

1.5.1. Le contrôle de gestion :

Les méthodes traditionnelles de gestion et d'évaluation des performances doivent être adaptées pour prendre en compte les données immatérielles et le contrôle de gestion social, ainsi que la gestion par activité et le couple valeur/coût. Pour cela, une utilisation plus pertinente des données financières et des indicateurs physiques et financiers est recherchée, tout en restant proche des démarches qualité.

Le contrôle de gestion est un processus essentiel pour évaluer la performance de l'entreprise. Cependant, les méthodes traditionnelles de mesure de la performance financière sont de plus en plus remises en question. Le contrôle de gestion utilise une variété d'outils pour s'adapter aux nouvelles réalités, tels que le calcul des coûts, la planification stratégique, le système budgétaire et les tableaux de bord. En tant que pivot entre la direction générale et les cadres opérationnels, le contrôleur de gestion joue un rôle important dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que dans l'évaluation de la rentabilité des investissements.

1.5.2. La gestion par activité :

La méthode ABC est largement utilisée pour évaluer les performances, car elle prend en compte la création de valeur et la notion de processus. Selon cette méthode, les produits consomment des activités, qui à leur tour consomment des ressources. Les activités sont liées aux processus et aux inducteurs de coûts. Un processus est un ensemble d'activités associées visant à atteindre un objectif commun, contrairement aux regroupements d'activités par fonctions ou par structures de responsabilité. Les inducteurs de ressources sont les clés de

¹ A. OUKACI, l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine, Mémoire, EHEC, Alger, Juin 2019, P41, 42.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

répartition utilisées pour ventiler les ressources entre les activités, tels que le nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires.

1.5.3. La prise en compte de l'immatériel et de l'humain :

Le concept de coût / performance est utilisé pour évaluer les coûts cachés dans les organisations, tels que les dysfonctionnements ou les avantages liés à l'amélioration sociale. Les stratégies de développement doivent combiner performance économique et sociale. Il est important de prendre en compte la compétence collective pour atteindre les objectifs de performance. Cela implique une gestion des compétences, des connaissances et des talents individuels et collectifs pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Dans ce sens MICHEL CROZIER explique dans son livre intitulé « l'entreprise à l'écoute » que : « les pratiques de délégation, de décentralisation et de participation constituent l'axe central du management moderne et que l'effort vers la simplicité s'accompagne toujours d'un très grand souci du détail d'exécution, surtout en matière de problèmes humains.

La première leçon du Japon, c'est l'importance du quotidien. C'est dans le quotidien que se bâtissent la qualité, la productivité et le climat de coopération. Le principal besoin des gens, ce sont les signes de reconnaissance au quotidien ».¹

1.5.4. Les tableaux de bord et la stratégie :

Les tableaux de bord orientés vers la stratégie sont des outils de mesure de performance qui cherchent à évaluer la performance globale de l'organisation dans ses différentes dimensions. Ils ont pour objectif de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en indicateurs tangibles et spécifiques. Les tableaux de bord stratégiques permettent également de déployer la stratégie de l'organisation à l'interne et de recueillir des informations qui permettent de l'affiner progressivement. Il existe plusieurs approches pour l'analyse des tableaux de bord stratégiques.

1.5.5 Les facteurs clés de la performance :

Les facteurs de la performance sont les suivants² :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts.
- Les processus doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.

¹ M, CROZIER, « l'entreprise à l'écoute », Edition Inter, Paris, 2000, P19-127.

² <https://www.sympatico.ca/jplage/performance.htm> (Consulté le 12/04/2023 à 12h).

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

- Les technologies d’information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l’entreprise.

Pendant longtemps, la performance était considérée essentiellement sous un angle financier, et mesurée par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires et la part de marché. Cependant, au fil des années, la compréhension de la performance s'est élargie pour inclure des dimensions sociales et environnementales. De nouveaux acteurs sont apparus, et la performance est devenue un concept plus complexe.

Au cours du 20ème siècle, la notion de performance globale a émergé, avec l'apparition du développement durable. Aujourd'hui, la pérennité des entreprises ne dépend plus seulement de leur aspect financier, mais aussi de leur comportement vis-à-vis de leurs parties prenantes et de leur responsabilité sociétale.

Après avoir examiné de manière générale la performance, y compris ses indicateurs et les facteurs clés qui y contribuent, il convient maintenant de se concentrer sur la performance humaine et les éléments qui la composent.

2. La performance humaine :

La performance humaine est un élément clé de la performance globale d'une entreprise. Alors que la performance était auparavant mesurée uniquement sur des critères financiers, il est aujourd'hui largement reconnu que la performance humaine et sociale est essentielle à la durabilité et à la réussite de l'entreprise. Cela est particulièrement important dans un contexte de mondialisation et de compétition accrue, où les entreprises doivent se différencier pour survivre.

La qualité individuelle et collective des employés est devenue un élément crucial pour la réussite d'une entreprise. Dans cette perspective, les compétences, l'initiative, l'adhésion des salariés et la réalisation des objectifs sont des éléments clés à prendre en compte pour mesurer la performance humaine d'une entreprise.

2.1 Définition de la performance humaine :

La performance humaine peut être définie comme la capacité des individus et des équipes à atteindre les objectifs fixés par l'organisation grâce à leur savoir-faire, leur motivation et leur engagement. Elle englobe à la fois les aspects quantitatifs (productivité, rendement, qualité) et qualitatifs (créativité, innovation, satisfaction des clients). La performance humaine est un élément clé pour assurer la pérennité et la compétitivité des organisations dans un contexte économique en constante évolution.¹

¹ <https://www.institut-efficienc.fr/performance-humaine-definition-et-enjeux> (Consulté le 14/04/2023 à 17 :10h)

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

De nos jours, la performance humaine est une préoccupation majeure pour tous les intervenants de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises ainsi que les collaborateurs reconnaissent tous que c'est le facteur clé contribuant à la performance économique et globale de l'entreprise.

Une perspective différente de la performance humaine est avancée par M. LEBAS, qui met en avant les capacités d'action des collaborateurs en amont des résultats passés. Selon lui, la clé de la performance humaine réside dans la capacité des travailleurs à faire preuve d'initiative pour répondre aux imprévus du travail. En conséquence, la performance humaine est envisagée comme un potentiel de réalisation pour l'avenir plutôt que comme un bilan du passé.¹

*« La performance des ressources humaines se doit d'être au cœur des préoccupations des entreprises. En effet, il ne s'agit plus de s'imaginer trouver la niche miraculeuse où il suffira de produire indéfiniment le même produit, autrement dit découvrir la vache à lait éternelle. Non, aujourd'hui il faut au contraire tout mettre en œuvre pour dynamiser l'esprit de création et l'inventivité des femmes et des hommes de l'entreprise. Mais on n'y parviendra pas sans une mesure précise et rigoureuse de la performance des RH ».*²

Les notions de cohérence, d'équilibre et d'harmonie sont étroitement liées à la performance organisationnelle. C'est ce que soulignent Lowel L.BRAYAN et Claudia JOYCE dans leur article intitulé "L'Organisation du XXIe siècle" : *« L'un des moyens possible consiste à modifier les structures verticales de telle sorte que chacun se concentre sur un type tâche bien défini-par exemple les cadres sur le chiffre d'affaire et les équipes autonomes sur initiatives de croissance à le terme et que ses responsabilités soient clairement énoncées.) Suite, il convient de créer en terme de nouveaux réseaux e nouveaux marchés qui faciliteront le travail collaboratif et la localisation des savoirs nécessaires. L'entreprise peut en outre réduire la complexité de se interactions et améliorer la qualité des collaborations internes».*³

Il a été proposé trois principes pour mobiliser les efforts investis :⁴

- Rationaliser et simplifier les structures verticales hiérarchiques en éliminant les approches matricielles et non fonctionnelles et en recentrant des cadres sur la réalisation des objectifs financiers.
- Instaurer des équipes autonomes pour identifier de nouvelles opportunités de création de valeur et mettre en place un processus managérial dynamique pour les arbitrages à court et long terme, afin de développer les marchés des connaissances et des talents.

¹ LEBAS(M) : « performance : mesure et management .Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998

² <https://www.piloter.org/performance-entreprise/Performance-RH.htm> (Consulté : le 14/04/2023 à 20h05)

³ BRYAN (L), JOYCE (C) : l'organisation du XXI siècle, in revue l'expansion management, Décembre, 2005, P08.

⁴ Ibid, P08

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

- S'appuyer davantage sur les indicateurs de permanence plutôt que sur la supervision pour tirer le meilleur parti des salariés autonomes.

Ces principes visent à simplifier les structures organisationnelles et à permettre aux employés d'agir de manière autonome pour atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. En outre, ils cherchent à développer des marchés de connaissances et de talents en utilisant des indicateurs de permanence pour évaluer la performance des salariés plutôt que de se reposer sur une supervision étroite.

En somme, pour atteindre la performance, l'organisation est cruciale. Le management joue un rôle primordial dans l'harmonisation des différentes ressources de l'entreprise en lien avec le capital humain, qui est considéré comme la variable la plus importante pour améliorer la performance. Ainsi, l'équilibre entre le capital humain, organisationnel et logistique est la clé du processus de recherche de performance.

2.3 L'aspect humain :

*« Remettre l'humain au centre de l'entreprise devient un enjeu primordial face aux multiples changements et aux incertitudes de la vie ».*¹ La performance est inextricablement liée à la dimension humaine, qui est à la fois passionnante et complexe à maîtriser, car elle dépend de la motivation individuelle et de l'émulation collective. Aujourd'hui, la productivité dépend de plus en plus de la capacité de l'entreprise à gérer efficacement ses ressources humaines. Pour y parvenir, la communication constante avec les collaborateurs, la gestion de la connaissance et un leadership distribué sont autant de moyens qui permettent à une entreprise de transformer son capital humain en un terrain de performance.

Dans leur article, Aain BOYER et Guillaume GOZLAN soulignent l'importance du capital humain pour l'efficacité de l'entreprise et suggèrent trois solutions clés pour la valorisation de ce capital. Tout d'abord, il est crucial de repérer et de reconnaître la valeur des talents et des ressources humaines, qu'elles soient révélées ou potentielles. Ensuite, l'implication de la direction est un élément essentiel mais ne suffit pas à elle seule pour activer toute l'entreprise. Enfin, le management doit développer deux mouvements convergents : un mouvement descendant (top-down) qui fixe la politique, les axes stratégiques et donne les directions, ainsi qu'un mouvement ascendant (bottom-up) qui encourage la participation active des collaborateurs à l'organisation et à l'adaptation de l'entreprise à son environnement.²

Les auteurs responsables du fonctionnement de l'entreprise sont complexes et nécessitent un management transversal qui valorise le capital humain dans toutes ses dimensions. La performance de l'entreprise dépend de la capacité des acteurs du management à harmoniser et à rendre cohérent l'ensemble de ces éléments.

Les déterminants de la performance humaine :

¹ GONZALEZ (Ch.) : « démarche QSE et motivation au travail », Afnor édition, Paris, 2015, P04.

² BOYER, (A) ; GOZLAN, (G) : Op.cit, P05

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

- **La compétence :**

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

- **La motivation :**

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

- **La culture :**

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

2.3 Les indicateurs de la performance humaine :

Il est possible de mesurer la performance humaine en utilisant différents indicateurs, parmi lesquels on retrouve notamment : le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel, les conflits sociaux potentiels, le climat social au sein de l'entreprise et le nombre d'accidents du travail.¹

- **Le taux de turnover :**

Le taux de turnover est un indicateur important pour mesurer le taux de renouvellement du personnel dans une entreprise sur une période donnée. Cet indicateur est souvent utilisé dans les tableaux de bord RH. Bien que le calcul soit simple, il est important de l'analyser avec prudence, car il peut avoir des conséquences importantes sur les coûts de recrutement et de départ du personnel. Un taux de chiffre d'affaires élevé peut indiquer un mauvais climat social dans l'entreprise ou des problèmes liés à la rétention des employés. Il est donc essentiel de comprendre les raisons de ce taux de chiffre d'affaires élevé afin de prendre les bonnes décisions pour améliorer la situation.²

- **Le taux d'absentéisme :**

Le taux d'absentéisme est un indicateur qui mesure le pourcentage d'heures de travail manquées en raison d'absences imprévues telles que la maladie, les retards ou les motifs personnels. L'absentéisme peut perturber la production et le calendrier de travail de l'organisation, entraînant ainsi des coûts pour l'entreprise. Par conséquent, il est important pour

¹ A, OUKACI, Opcit, P48-49.

² <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulte le 16/04/2023 à 16h)

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

les entreprises de surveiller attentivement leur taux d'absentéisme afin de comprendre les causes et de prendre des mesures pour minimiser l'impact négatif sur leur activité.

➤ **La productivité du travail en valeur :**

La performance des collaborateurs ne se résume pas seulement à la quantité de travail produite, mais doit être mesurée en tenant compte de l'efficacité et de la qualité de cette production, ainsi que des coûts impliqués dans sa réalisation. C'est là que la productivité en valeur entre en jeu. Cependant, pour bien piloter et suivre la performance de l'entreprise, les managers doivent d'abord comprendre la réalité de l'entreprise, notamment sur le plan humain et organisationnel. La surveillance de la performance est donc une tâche globale qui englobe toutes les activités de l'entreprise.

JEAN CHRISTOPHE DEBANDE et **SOPHIE PALMERO** : « insistent qu'il s'agit de se doter d'indicateurs visant à mesurer la performance dans ses multiples composantes : respect du cadre juridique, maîtrise des coûts, proactivité et réponse aux enjeux business, pertinence de ses processus, prise en compte des préoccupations sociétales faction des différentes parties prenantes interne.

Selon Jean-Christophe Debande et Sophie Palmero, il est essentiel de mesurer la performance de l'entreprise à travers différents indicateurs prenant en compte le respect des normes légales, la maîtrise des coûts, la capacité à anticiper et répondre aux enjeux économiques, la pertinence des processus, ainsi que la prise en compte des enjeux sociaux et des différentes parties prenantes internes.

L'évaluation de la performance des processus RH est devenue un enjeu crucial pour les entreprises souhaitant optimiser les coûts et l'efficacité de leurs fonctions support, tout en consolidant la valeur et la dimension stratégique de la fonction RH.¹

2.4 Les mesures des indicateurs de la performance humaine :

Les KPI, ou indicateurs clés de performance, sont des données essentielles permettant d'évaluer la performance d'une entreprise dans différents domaines et de prendre des décisions stratégiques en conséquence. Ces indicateurs fournissent une vision globale de la situation de l'entreprise en mettant en évidence ses points forts et ses axes d'amélioration. En permettant de mesurer les performances de manière précise et concrète, les KPI constituent un outil indispensable pour la gestion quotidienne des activités de l'entreprise et pour atteindre ses objectifs à long terme.²

2.4.1. Calcul le taux de turnover :

¹ J, DEBANDE, S, PALMERO, « TODO LIST- ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 2015, P98.

² <https://www.smallbusinessact.com/blog/kpi-indicateurs-performance/#:~:text=Vous%20pouvez%20calculer%20cet%20indicateur,cours%20de%20la%20m%C3%AAme%20p%C3%A9riode.> (Consulté le 16/04/2023 à 18h).

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Le taux de rotation est un indicateur qui permet de mesurer le rythme de renouvellement du personnel au sein d'une entreprise. Il est calculé en prenant la moyenne des départs et des arrivées de salariés sur une période donnée, puis en divisant ce résultat par l'effectif total en début de période. Ce taux est important car il permet de comprendre la fréquence des départs et des arrivées au sein de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact sur la stabilité de l'organisation et sur les coûts associés aux recrutements et à la formation de nouveaux employés.

Taux de turn-over = « (nombre de départs au cours de l'année N+ nombre d'arrivées au cours de l'année N) / 2 » / effectif au 1^{er} janvier de l'année N.¹

2.4.2. Calcul le taux d'absentéisme :

La formule du taux d'absentéisme généralement admise est la suivante :²

Taux d'absentéisme = (Nombre d'heures d'absences de la période/ nombre d'heures de travail en théorie sur la période) *100.

Les périodes retenues sont généralement le moi et l'année.

2.4.3. Calcul la productivité du travail en valeur : « Cet indicateur permet aux utilisateurs de données d'évaluer les niveaux d'intrants du PIB par rapport à la main-d'œuvre et les taux de croissance dans le temps, fournissant ainsi des informations générales sur l'efficacité et la qualité du capital humain dans le processus de production pour un contexte économique et social donné ».³

L'indicateur de la productivité du travail en valeur est calculé comme suit :⁴

Productivité du travail en valeur : la valeur ajoutée/ le nombre de travailleurs.

Cela signifie que pour mesurer la production, on utilise la valeur ajoutée. On compare alors cette valeur ajoutée (en euros, par exemple) à la quantité de travail utilisée.

¹ <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulté le 16/04/2023 à 20h).

² <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulté le 18/04/2023 à 22h).

³ <https://ilostat.ilo.org/fr/resources/methods/description-labour-productivity/> (Consulté le 18/04/2023 à 22 : 30h).

⁴ www.letudiant.fr > la-productivite-du-travail-2504. (Consulté le 18/04/2023 à 23h)

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

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

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

1. Management participatif comme un facteur de performance :

PHILLIPE HERMEL écrit dans son livre « management participatif ».¹

« L'entreprise future, pour être performante, nécessite une amélioration de son fonctionnement laissant place à la participation » ; ainsi « Les structures de l'organisation doivent devenir plus participatives, et partant conduire au partage de la réflexion, de certaines décisions et de certaines actions ».

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

A la base de ses travaux ; il a partagé quelques avis de ceux qui attendent du management participatif une amélioration de la performance comme ceci :²

L'efficacité :

- Le Management Participatif aide à obtenir de meilleures performances d'ensemble et individuelles.
- C'est l'occasion de développer la créativité, une meilleure implication du personnel notamment, et donc de rationaliser et accroître la rentabilité.
- C'est la condition clé de réussite et de progrès.

La qualité :

- Un individu ne fait bien que ce qu'il a choisi de faire que l'individu est partenaire dans le choix des objectifs.
- Le Management Participatif permet de développer un consensus dans l'entreprise et à chacun d'utiliser pleinement son potentiel.

La synergie

- plusieurs est toujours plus intelligent qu'à un.

¹ Ph, HERMEL, Opcit, P33.

² Ibid., P34.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

- Différents points de vue enrichissent la prise de décision.

La notion de performance est au cœur des préoccupations du management collaboratif car elle permet une meilleure utilisation du capital humain dans ses multiples dimensions. Le capital humain peut devenir le risque et la source de danger les plus probables dans les projets d'entreprise. De nombreuses entreprises s'efforcent d'avoir une culture « dynamique » ou « attractive ».

Cependant, il est plus rare que les entreprises, des dirigeants aux employés, s'efforcent de donner vie à leur vision et à leurs objectifs. Ces entreprises favorisent une passion pour les affaires qui pousse les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, tout en évitant le plagiat.

« Les entreprises qui placent la performance au centre de leurs valeurs et comportement inspirent la loyauté des salariés, les fidélisent, leur donnent l'envie de s'intégrer dans une équipe. Il se trouve toujours quelqu'un pour en chanter les louanges auprès des clients, des collègues, des nouvelles recrues, elles incitent à s'impliquer davantage, a-t-elle au plus efficace et non pas au plus facile »¹.

« Les organisations performantes ont 31% de chance de plus que la moyenne de posséder une culture de ce type ».²

Donc Il faut emporter l'adhésion des gens sur la valeur qu'ils reconnaissent à leur travail, à leur contribution à l'entreprise commune. Une culture de la performance se caractérise aussi par une forte capacité de changement, un trait particulièrement critique puisqu'une organisation doit continuer d'évoluer à une sure que ses objectifs stratégiques se déplacent.

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

Le travail collaboratif s'articule autour de deux axes majeurs : favoriser la croissance des entreprises et développer l'intelligence collective. Avec les mutations économiques en cours et l'évolution des méthodes de travail, la collaboration devient un élément stratégique pour les entreprises afin d'améliorer leur performance. Dans l'abondante littérature sur le management des ressources, comme CHRISTINE LOREY a dit *« le lien entre collaboration et performance est souvent appréhendé de manière positive »³.*

Le management collaboratif, améliore la performance globale des entreprises. Cette atteinte de la performance requiert néanmoins certaines exigences telles que la confiance et l'autonomie. *« C'est un nouveau mode de management qui introduit, officiellement, une*

¹ P, ROGER, M, BLANKO, « L'organisation ; clé la performance », Dans une revue l'expansion management, Juin 2006, P05

² Idem., P05.

³ C, LOREY, « Améliorer ses performances avec le travail collaboratif », Dans une revue L'Usine Nouvelle, n°3017, 2006, P68

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

dimension d'autonomie dans le rapport de travail, mixant ainsi, au moins potentiellement, de la subordination et de l'autonomie ».¹

Il est possible de soutenir que l'intégration de l'autonomie contribue à améliorer la performance de l'entreprise, étant donné que le désir d'autonomie est généralement considéré comme ayant un impact positif sur la performance de l'entreprise.

La notion de confiance est en forte interaction avec celle de la compétence qui est un vecteur de compétitivité des entreprises. Selon PIQUET « *Elle est au centre de ce mode de travail collectif* »². La confiance est un élément omniprésent dans le processus du travail collaboratif. Elle peut être définie comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basé sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité. C'est au regard de tout ceci que nous pouvons dire que le management collaboratif, via la confiance au sein du groupe, influence aussi positivement sur la performance de l'entreprise.

Le travail collaboratif peut aider une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et à acquérir un avantage concurrentiel. En combinant des facteurs matériels et humains, les entreprises peuvent renforcer leur performance globale. Les défis actuels auxquels les entreprises doivent faire face peuvent être couronnés de succès grâce aux pratiques de management collaboratif, qui constituent un élément clé de leur réussite. En favorisant la communication et la collaboration entre les employés, le travail collaboratif peut améliorer la qualité du travail, favoriser l'innovation et renforcer la cohésion de l'équipe, ce qui peut mener à une performance accrue de l'entreprise.

3. Conditions de réussite :

Selon Philippe HERMEL, le management participatif est le facteur principal de la performance. Pour cela ; il présente dans le même livre, ces quatre conditions de réussite de ce type de management pour avoir une meilleure performance dans l'entreprise : ³

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

Le management participatif et collaboratif ne peut se concrétiser sur le terrain et devenir un acte de management de recherche de performance et de cohérence sans avoir déjà libéré les hommes des entraves et des contraintes bureaucratiques et hiérarchiques. « Un élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne s'agit plus de dire comment ils doivent faire mais de les écouter en parité,

¹ S, LE ROUX, (La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI), Dans une revue Marché et organisations, n°4, 2007, P189-208.

² Piquet (A) : « Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration », « Groupe Communication » du réseau Isolement Social, Brest, 2009.

³ HERMEL, (Ph) : Op.cit, P.33

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

de leur donner les moyens en développant leurs compétences de prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent Il est utile d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures ». ¹

Les auteurs Béatrice ARNAUD et Sylvie CARUSO-CAHN apportent une réponse managériale et globale à cette problématique en mettant en exergue les principes et les règles de la nouvelle entreprise appelée « *l'entreprise libérée* » et proposent trois éléments principaux dans ce sens :²

3.1 La théorie Y de la motivation :

La théorie X présuppose que l'homme n'aime pas travailler et qu'il faut l'y obliger et le contrôler. Il recherche la sécurité, l'absence de prise de risque et ne mobilise son intelligence que pour contourner les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accentue l'aversion du travail. La théorie Y considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui est favorable et s'auto-organise, s'autocontrôle lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui s'appuient sur cette théorie.

3.2 Change-toi et les autres changeront :

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

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

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

¹ ARNAUD (B), CARUSO-CAHN (S) : « la boîte à outil de l'intelligence collective », édition DONUD, 2016, P.186.

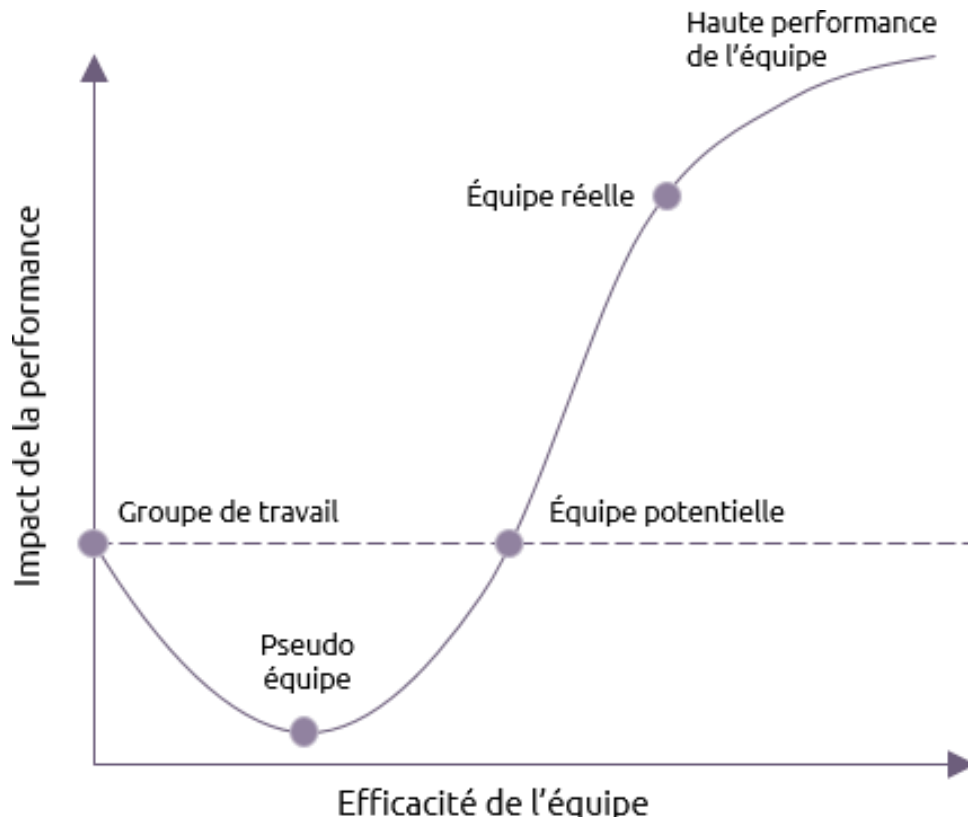
² Ibid., P. 186.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

➤ Katzenbach et Smith :

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

Figure 5 : La courbe de performance des équipes



Source : J. KATZENBACH et S. DOUGLAS, « les équipes haute performance », Edition Dunod, Paris, 1994, P84.

Parmi leurs nombreuses observations sur les collaborateurs, ils ont identifié cinq niveaux de travail d'équipe. Cela apporte l'idée supplémentaire « d'impact sur les performances » :¹

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

¹ <https://www.praxisframework.org/fr/library/katzenbach-and-smith> (Consulté le 20/04/2023 à 10h).

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

-**Équipe potentielle** : À ce niveau, les membres de l'équipe se dirigent vers un but commun et une approche pour l'atteindre. Ils travaillent à un niveau supérieur de performance et doivent être d'accord sur la responsabilité mutuelle.

- **Vraies équipes** : Dans ce type d'équipe, un petit groupe de personnes partagent un but et une approche commune. Ils ont des compétences complémentaires et partagent la responsabilité des résultats.

- **Équipe performante** : La différence entre une vraie équipe et une équipe performante réside dans les relations entre les membres de l'équipe. La performance résulte des membres engagés mutuellement à la croissance personnelle et au développement.

3.4 Les compétences clés des managers collaboratifs :

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

3.4.1 Les compétences techniques :

*« Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant, ces compétences sont extrêmement difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétences en finance, en informatique, en marketing, etc.) et varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le dirigeant. Comme pour tous les autres types de compétences, les compétences techniques sont le fruit de connaissances (expérience, formation initiale, formation permanente), d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au manager d'exercer efficacement son travail ».*¹

3.4.2 Les compétences conceptuelles ou cognitives :

*« Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles qui désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées. Ainsi, les compétences cognitives influencent la façon dont les managers construisent leurs processus mentaux. En effet, les compétences cognitives sont déterminantes pour le manager, pour gérer des situations paradoxales et contradictoires et elles influencent fortement les choix des managers et l'analyse qu'ils font de leur environnement. La compréhension des compétences cognitives des managers relève en partie de la psychologie cognitive ».*²

3.4.3 Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles) :

¹ M, BARABEL, O, MEIER, « Manageor : Les nouvelles pratiques du management », Edition Dunod, Paris, 2015, P242.

² Idem, P243

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

*« Elles permettent au responsable d'obtenir l'appui et la coopération de ses salariés. Le manager doit avoir des qualités de leadership pour diriger ses équipes. Certains auteurs parlent d'un rôle de coach qui vise à développer les compétences de ses salariés, un mobilisateur pour les intégrer aux objectifs de l'entreprise et leur insuffler le désir de bien faire leur travail ».*¹

Les bons managers que j'ai connus ne prennent jamais la direction du débat mais laissent chacun exprimer son point de vue.

❖ Développer son leader :

➤ Le leader :

Chacun de nous pense avoir une idée de ce que c'est d'être un bon leader, mais lorsqu'il faut définir le concept, ce n'est pas si facile. « Le leadership est une faculté qui vient de l'intérieur et non de l'extérieur. Un coach professionnel est une personne bien placée pour vous guider à cheminer quant au développement de votre leadership. Vous pouvez certes enrichir vos connaissances en suivant des cours et certaines lectures peuvent également vous aider, mais le plus gros du travail est un travail sur soi qui émane de l'intérieur de soi. Ce sont des vertus que vous devez cultiver de jour en jour ».²

Quoi qu'il en soit, nous pouvons définir le leadership en nous basant sur certains éléments de réflexion sur ce que représente un leader :³

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

¹ Ibid, P244.

² F, BOUKHIRA, « 101 questions du manager débutant », Edition Gereso, 2016, P47.

³ Idem, p48.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

❖ Ses talents et ses qualités :

Un leader possède aussi les talents et les qualités suivantes¹⁰² : • Le courage. • La reconnaissance du talent.

- L'humanisme.
- Le sens de l'humour.
- L'écoute.
- La stabilité émotionnelle.
- Communiquer et informer.

« La place capitale de la communication managériale dans les entreprises innovantes en créant un environnement propice aux échanges, la communication managériale favorise l'éclosion de solution et de démarches originales qui fonctionnent. À l'opposé, il est particulièrement frappé de constater d'un grand nombre d'entreprises, en situation difficile ou en stagnation, sont caractérisées par une culture managériale ne favorisant pas la coopération et l'intelligence collective, mais plutôt l'expertise et le travail en silo, un système de management plutôt directif et peu à l'écoute, une valorisation de la performance individuelle au détriment du collectif, entraînant des relations plus conflictuelles que coopérative ».¹

La communication selon S. ARCOS et L. ACROS peut se fonder sur les cinq étapes suivantes :²

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

Accompagner les collaborateurs :

« Accompagner, c'est partir de la position du collaborateur et de son point de vue pour l'amener à faire le chemin qui lui permettra de s'approprier l'objectif. Accompagner veut dire aider son collaborateur à trouver lui-même ses solutions, après avoir l'aider à mener une analyse de situation, l'aider à identifier ses points forts et axes d'amélioration, l'aider à identifier son potentiel, à développer ses compétences, à prendre conscience de ce qu'il n'a pas encore pu révéler »³.

¹ M, IMBERT, Opcit, P251.

² S, ARCOS, L, ACROS, Opcit, P179.

³ 5M, IMBERT, Opcit, P182.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Les critères d'accompagnement :

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

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

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

SECTION 03 : LES NOUVEUX ROLES DE MANAGER

Le management collaboratif est centré sur la coopération entre les membres d'une équipe et avec les managers. Il repose sur l'intérêt et les objectifs communs pour stimuler la motivation et l'autonomie de chaque individu. Les managers jouent un rôle clé en favorisant la coopération et la cohésion de l'équipe, en tenant compte des compétences et des spécificités de chaque collaborateur. Le management humain, qui nécessite des compétences relationnelles, permet d'insuffler un esprit collaboratif au sein de l'équipe.

Auparavant, les dirigeants prenaient seuls les décisions et donnaient des ordres sans écouter ni interagir avec les employés. Cependant, au fil du temps, il est devenu évident que la fonction des ressources humaines était importante à prendre en compte. Bien que la politique et la stratégie des ressources humaines ne s'acquière pas directement de la responsabilité d'un manager, celui-ci joue un rôle actif dans la gestion des individus de son équipe et dans les processus d'activités pertinentes des ressources humaines. En collaborant avec les membres de son équipe, le manager peut améliorer la coopération et l'efficacité, contribuant ainsi à la réussite de l'entreprise.

1. Le nouveau manager :

Le manager humain doit posséder une intelligence relationnelle afin de favoriser une relation de confiance avec ses collaborateurs. Il doit être en mesure de responsabiliser ses employés sans porter de jugement et savoir reconnaître et féliciter les contributions réussies de ses collaborateurs à un projet. En acceptant une proximité avec son équipe, le manager peut instaurer une relation de confiance, à condition qu'il soit sincère dans sa démarche.

Cependant, il n'y a pas de solution miracle ni de pratique idéale pour chaque entreprise, car chaque entreprise possède son propre modèle et sa propre culture. Il est essentiel de prendre en compte l'humain dans l'organisation pour assurer sa croissance et sa performance. Le management humain doit donc être assumé et authentique pour être crédible et efficace.

1.1 Définition :

« Quel que soit le domaine ou le niveau, manager consiste toujours à fixer un but, organiser puis conduire toute les actions qui doivent y concourir et, pour ce faire, coordonner, animer, soutenir, évaluer et contrôler les acteurs concernée et leurs actions. Le manager pour remplir sa mission, va se préoccuper de développer les compétences, les performances et l'implication des acteurs dont il a la responsabilité. L'ensemble des dispositions qu'il prendra et des actions qu'il entreprendra pour y parvenir, constitue actuellement une tâche prioritaire pour les managers et l'une des plus difficiles ».¹

Le manager joue un rôle central dans l'organisation, en dépendant des collaborateurs à la direction, en alignant les stratégies et les objectifs et en faisant la promotion des intérêts

¹ ARCOS (S) ; ACROS (L) : « le grand livre du management » ; édition AFNOR ; 2016 ; Paris ; P04.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

individuels et collectifs. Il est responsable de donner du sens à chaque employé et de les aider à se développer professionnellement. Pour atteindre les résultats attendus, il doit organiser le travail, suivre les progrès et mobiliser l'intelligence collective de l'équipe.

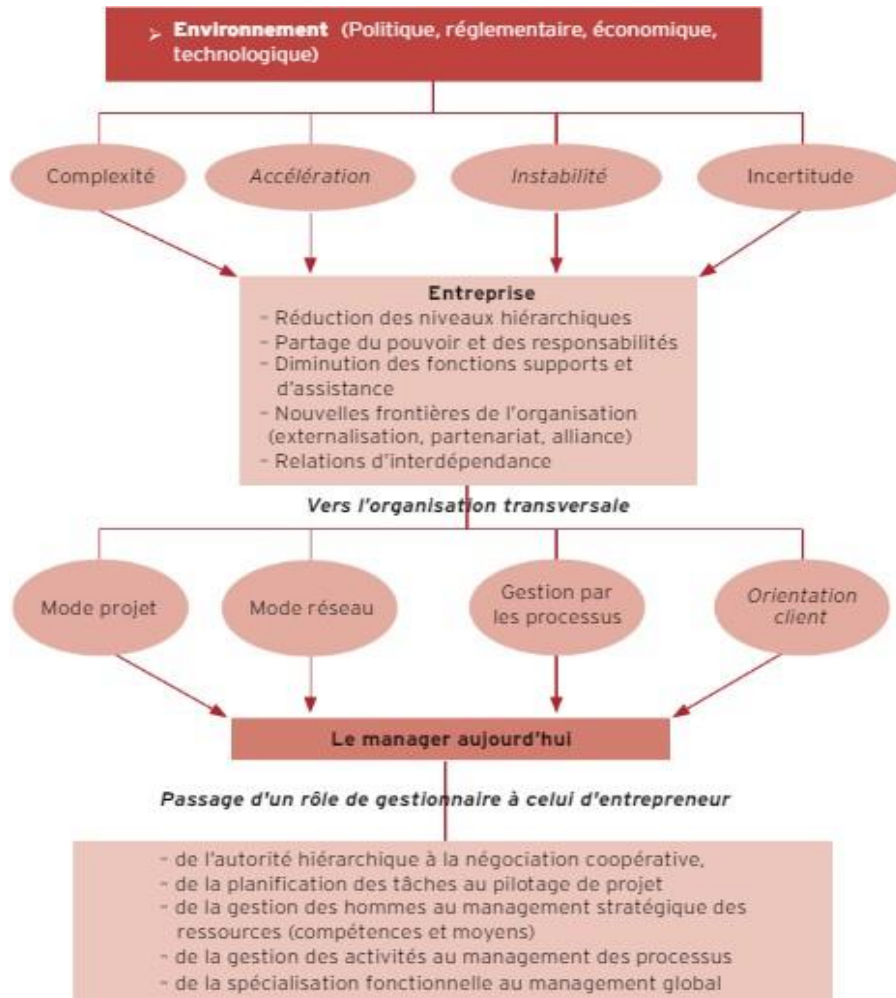
Le manager doit faire confiance à son équipe en les incitant à être créatifs et en leur permettant de prendre des risques. Il doit également créer un environnement de travail positif et stimulant pour favoriser la motivation de chacun de ses collaborateurs, tout en veillant à ce que les objectifs soient clairs et réalisables. En agissant comme un accompagnateur, le manager peut aider à créer un environnement de travail agréable et productif pour toute l'équipe.

Salim LAMBERT a abordé la question des nouveaux rôles des managers dans son ouvrage intitulé « *Les secrets du leader manager idéal* » :

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

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Figure 6 : Le nouveau contexte du manager (adapté de BARABEL et MEIER, 2005)



Source: M, BARABEL, O, MEIER, Opcit, P229.

Le schéma illustre que le rôle des managers a évolué. Les changements dans l'environnement de l'entreprise ont poussé à l'adoption d'un nouveau mode de management, passant d'un style où les managers donnaient des ordres à un style où les managers animent et collaborent avec leurs collaborateurs.

1.2 Les traits de personnalité des managers :

BARABEL et MEIER dans leur livre « mangergo ; les nouvelles pratiques du management » ont cité 10 traits majeurs de personnalités de manager comme suite :¹

¹ Barabel (M) ; Meier (O) : « Manager : Les nouvelles pratiques du management » ; Edition Dunod, Paris, 2015, P. 247-248.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

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

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

1.3 Les missions des managers :

1.3.1 La fonction RH : Le manager doit assumer la fonction RH dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire qu'il doit : ¹

- Maîtriser le cadre juridique, c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme un outil de gestion, réduire le risque juridique.
- Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité, gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail.
- Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix des carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels.
- Former en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs.
- Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations.
- Mobiliser et pour y parvenir développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes.
- Négocier et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain des accords « gagnant-gagnant ».
- Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des Rh, savoir dialoguer avec la direction ressource humaine pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.

1.3.2 L'implication des salariés : est un enjeu crucial pour les managers, car ils sont responsables de l'efficacité de l'entreprise au quotidien. Ils sont les premiers témoins de l'attitude des employés envers leur travail. Cependant, influencer, créer et maintenir cette implication peut être complexe.

Les managers doivent faire preuve de cohérence, de réciprocité et favoriser l'appropriation du travail par les collaborateurs. Ils jouent un rôle clé dans la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise et sont bien placés pour connaître leurs employés et les accompagner dans leur activité. Cette responsabilité implique une compréhension approfondie des personnes et de leur situation de travail.

¹ N, ASSIBAT, B, BLANCHE, E, JANVIER et autre, « Les déterminants de l'engagement des managers de proximité », Master Business Administration, Université DAHUPHIN, Paris, 2014, P15-19.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

En résumé, les managers sont au cœur de l'implication des salariés et ont un rôle crucial à jouer dans la création d'un environnement de travail propice à la réussite professionnelle.

1.3.3. La prévention des risques psycho-sociaux :

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, le rôle du manager est essentiel, notamment en ce qui concerne la prévention des risques psycho-sociaux, comme le souligne le rapport intitulé "Bien-être et efficacité au travail". En effet, les solutions visant à améliorer le bien-être et l'efficacité se trouvent souvent dans la proximité et au sein des équipes de travail.

1.3.4. Les relations sociales :

Le rôle du manager dans le contexte professionnel englobe différentes fonctions telles que l'information, la transmission, la sanction et la protection des salariés. En tant qu'intermédiaire, le manager joue un rôle stratégique et fondamental dans les relations sociales. Il est responsable de la traduction des communications de l'entreprise, en choisissant le moment, le langage et le lieu appropriés pour assurer une meilleure compréhension. De plus, le manager intermédiaire doit être capable de digérer, de servir de garde-fou et d'encaisser les impacts de la communication, qui peuvent affecter le bien-être des employés. Le dialogue social ne se limite pas à la communication, mais implique également la transmission d'informations et la prise en compte des réactions des employés. La relation entre l'encadrement et les représentants du personnel est cruciale pour maintenir l'équilibre dans les relations sociales au sein de l'entreprise.

1.3.5. Les restructurations :

Les managers occupent un rôle crucial lors des réorganisations entraînant des réductions d'effectifs. Il existe un lien direct entre l'engagement des managers dans le projet et l'absence d'amélioration de la situation de l'entreprise. Par conséquent, il est impératif pour les ressources humaines de se concentrer sur l'implication des managers dans la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, il est recommandé que les ressources humaines accompagnent activement la mise en œuvre des réorganisations.

1.3.6. Le contexte de changement :

Le changement peut être également considéré comme une crise. En s'inspirant de la tragédie, des auteurs comme FINK, BEAK et TADDEO considèrent quatre stades :

- Choc-menace perçu comme submergeant la vie actuelle et conduisant à la panique et la désorganisation.
- Retraite défensive – fuites de la réalité, tentative pour maintenir l'ancienne structure.
- Prise de conscience et acceptation de la réalité, dépression et amertume.
- Adaptation et changement, réorganisation, nouvelles structures et expériences.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

« A chacune de ces étapes, les relations interpersonnelles, intergroupes, les communications, le leadership, les processus de décision, le traitement des problèmes et la fixation des objectifs ainsi que la structure subissent des perturbations ».¹

¹ J, BRILMAN, « Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance », Edition D'organisation, paris, ND, P345.

Chapitre II : Mesure de la performance humaine et son lien avec le management collaboratif, participatif

Conclusion du chapitre II :

Dans ce chapitre, nous constatons que le rôle de l'individu au sein de l'entreprise se renforce, et la question de la performance est devenue une préoccupation fondamentale pour tous les acteurs de l'organisation, notamment les managers qui jouent un rôle majeur dans l'implication des collaborateurs et son impact positif sur la performance humaine grâce à un management collaboratif.

La performance est un concept qui peut varier selon les auteurs, et elle coexiste avec des notions similaires telles que l'efficacité et l'efficience. Cependant, la clé de la performance de l'entreprise réside dans ses ressources humaines.

De nombreuses études ont été menées pour éclairer la relation entre la performance au travail et d'autres facteurs, tels que la satisfaction professionnelle. Les chercheurs affirment désormais que c'est l'atteinte de performances élevées au travail qui conduit à la satisfaction des employés, et non l'inverse. Cependant, cette relation est influencée par l'équité du système d'évaluation des performances. Par conséquent, il est important pour le manager d'utiliser les bonnes méthodes d'évaluation des employés.

Pour atteindre des performances élevées au travail, le manager doit amener ses subordonnés à adopter les comportements souhaités par l'entreprise. Dans ce but, la connaissance de la personnalité de chaque employé aide le manager à les affecter là où ils seront les plus productifs.

De plus, le manager doit communiquer avec ses subordonnés pour clarifier leur rôle et susciter leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Une communication efficace exige que le manager surmonte les obstacles qui peuvent affecter le processus de communication. Cela nécessite de développer des compétences telles que l'écoute active et l'utilisation du feedback.

Une fois les attentes clairement définies, il est essentiel que les employés soient motivés à les accomplir. Pour bien faire leur travail, ils doivent être motivés intrinsèquement. Il existe différentes théories de la motivation, et le manager doit tirer des enseignements utiles de chacune d'entre elles pour guider ses employés de manière efficace.

Les employés évoluent au sein de groupes qui ont une influence sur leur comportement. C'est pourquoi il est important pour le manager de comprendre la dynamique de ces groupes, de les encourager à établir des normes orientées vers la haute performance et de favoriser la créativité.

Nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que la recherche de la performance dans tous les sens ne peut se réaliser qu'à partir des efforts investis par de véritables leaders-managers envers leurs collaborateurs. Ces derniers ne sont plus considérés comme de simples bénéficiaires de l'entreprise, mais comme des partenaires actifs. L'entreprise elle-même est perçue comme un terrain propice au changement, à la collaboration étroite, au partage d'idées et aux valeurs communes.

Chapitre III :
Étude de cas

Introduction du chapitre III :

Ce chapitre se concentre sur une étude pratique visant à vérifier l'efficacité du management collaboratif de l'entreprise PROMASIDOR et son impact sur le bien-être au travail.

Dans cette optique, nous avons organisé le chapitre en trois sections distinctes :

La première section présente l'entreprise et décrit le modèle de management mis en place par PROMASIDOR. La deuxième section aborde la méthodologie de recherche utilisée. Enfin, la dernière section présente l'étude de cas, comprenant l'utilisation de questionnaires et d'entretiens au sein de l'entreprise, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Cette section se clôt par une synthèse générale des résultats, incluant des suggestions et des recommandations pertinentes.

Chapitre III : Etude de cas

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous procéderons à la présentation de l'organisation dans laquelle nous avons réalisé notre recherche.

1. L'entreprise PROMASIDOR :

1.1 L'historique de l'entreprise :¹

PROMASIDOR fut fondé en 1979 par Robert Rose, qui avait quitté le Royaume-Uni pour le Zimbabwe en 1957 pour poursuivre son rêve africain.

Directeur d'Allied Lyons Afrique pendant plus de 20 ans, il voyage à travers toute l'Afrique et a acquis une connaissance unique et profonde de l'industrie alimentaire du continent. Il remarqua en particulier le manque de disponibilité d'un produit très nutritif que les pays développés prennent pour acquis (le lait).

Il réalisa qu'avec les progrès rapides de la technologie de manufacture du lait en poudre, il y avait une opportunité excitante pour fournir du lait en poudre en petites quantités dans des sachets flexibles. On découvrit que retirer la graisse animale du lait et la remplacer avec de la graisse végétale étendait la durée de conservation. Ceci signifiait que pour la première fois, du lait en poudre pourrait être distribué à travers le vaste continent africain, générant ainsi un accès à du lait abordable pour toute l'Afrique.

Une foi passionnée dans cette vision alimenta ce concept nouveau de la vente de lait en poudre dans de petits sachets et PROMASIDOR commença à vendre le lait Cowbell dans la République Démocratique du Congo (alors Zaïre) en 1979. Aujourd'hui Cowbell est vendu dans la majorité des pays du continent africain.

Sur la base des connaissances approfondies et l'expertise acquise dans la fabrication, le conditionnement et la distribution de produits à travers l'Afrique, le groupe a élargi sa gamme de produits. Ils sont achetés chaque jour en millions, et ont développé des marques fortes dans tout le continent africain, avec des identités de marque très visibles. Pour découvrir l'ensemble de la gamme de produit du groupe PROMASIDOR.

Toutefois, ses marchés sont de plus en plus concurrentiels, de nouveaux produits deviennent disponibles pour les consommateurs. Ils doivent donc continuer à offrir une qualité constante, des produits de valeur, et s'efforcer pour pouvoir répondre aux attentes de ses consommateurs. Nous atteignons une qualité et une valeur, et de la satisfaction en se concentrant sur les marques de base.

Aujourd'hui, les énergies PROMASIDOR sont axées sur trois biens de grande consommation notamment :

- Le secteur de produits laitiers.
- Le secteur de boissons.

¹<http://www.promasidor.com/>(Consulté le 30/04/2023 à 18h).

Chapitre III : Etude de cas

- Le secteur d'assaisonnement.

Comme nous pouvons le voir la forte présence du groupe PROMASIDOR sur le vaste continent africain cette propagation est due à l'expertise acquise et une longue expérience.

PROMASIDOR DJAZAIR Implantée en Algérie depuis 2001, PROMASIDOR est une entreprise dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité. Elle a démarré son activité à la ville d'Alger plus précisément à Rouïba. Pour déménager par la suite en 2010 à la ville de Blida. Avec un effectif de 450 employés, ce chiffre n'est pas fixe puisque l'entreprise fait des recrutements continuellement. Et possède un capital social de 251000000 DA.

PROMASIDOR DJAZAIR d'hier à aujourd'hui :

Filiale du groupe PROMASIDOR pour l'Algérie, c'est en 2001 que PROMASIDOR DZAIR voit le jour dans la capitale Algérienne avec à ses début, 11 employés seulement.

2. Les marques de Promasidor Djazair :

Promasidor Djazair est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 4 marques leader :

- **TWISCO** : la gamme de produits Twisco est une boisson au chocolat en poudre disponible en cinq saveurs à base de chocolat (pur chocolat, Choco-caramel, Choco-moka, Choco-banane et Choco-fraise). Cette gamme comprend également des pâtes à tartiner et des madeleines au chocolat. TWISCO a été lancée en 2013.
- **AMILA** : les boissons aromatisées en poudre de Amila est créé en 2004, elle est disponibles en neuf arômes (orange, mangue-abricot, fraise-banane, pomme-poire, cocktail de fruits, fruits des bois, citron, pêche et pomme clair).
- **LOYA** : c'est le premier lait entier en poudre à être lancé et distribué par Promasidor. Loya est le premier produit lancé par Promasidor Djazair en 2001.
- **LE BERBERE** : est la marque numéro deux depuis 2008 en Algérie dans le secteur de la production des fromages fondus et de préparations fromagères.

3. Culture d'entreprise : vision, mission, valeurs :

➤ Vision :

Les consommateurs algériens deviennent de plus en plus exigeants dans leurs choix. Pour cela, Promasidor Djazair s'engage avec constance, éthique et détermination à produire des produits de qualité dans le but de nouer un contrat de confiance durable avec les consommateurs Algériens.

Chapitre III : Etude de cas

➤ **Missions :**

- Garantir des processus de production aux standards des normes internationales.
- Tourner ses investissements vers l'excellence en termes industriels, processus et ressources humaines.
- Proposer des produits qui vont satisfaire le plus grand nombre de consommateurs algériens, selon leurs profils, attentes et besoins.
- Garantir des produits constants en termes de qualité.
- Proposer des prix accessibles.
- Être présents avec ses produits sur l'ensemble du territoire algérien.

➤ **Valeurs :**

Elles sont contenues dans le mot **ESPRIT** qui veut dire Excellence, Service, Passion, Recherche, Intégrité, Talent, dont chaque initiale représente un pilier essentiel dans le programme de développement de Promasidor Djazair.

4. Organigramme organisationnel :

➤ **Promasidor Guerrouaou :**

L'organigramme organisationnel (**voir Annexe N°1**) représente les différentes directions centrales de Promasidor Djazair et l'ensemble de liens hiérarchiques entre ses différents départements. Il est composé de 4 départements qui se représentent comme suit

● **Direction générale :**

- Directeur général.
- Directeur adjoint.
- Assistante DG.
- Département analyse affaire.
- Département relation extérieur.
- Département communication.
- Direction commerciale.
- Direction finance et administration.
- Département marketing.
- Département ressources humaines.
- Département informatique technique.

● **Département production :**

- Production.
- Qualité.
- Maintenance et maintenance bâtiment.
- Parc/sécurité.

● **Département commerciale et marketing :**

- Centre distribution Sétif.

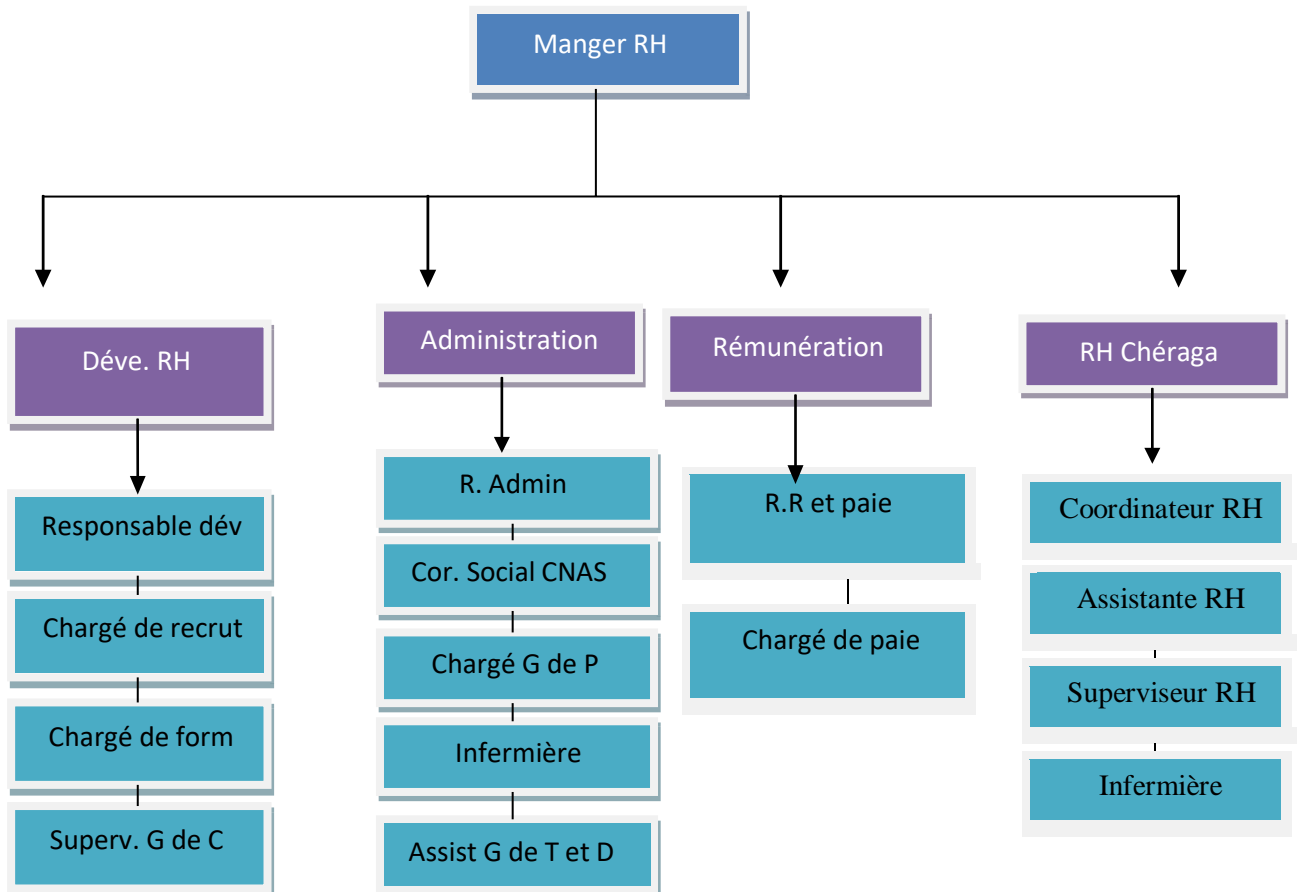
Chapitre III : Etude de cas

- Centre distribution Oran.
- Centre distribution centre.
- **Département des opérations :**
- Achat et supplychen.
- Logistique.

5. L'organigramme de département RH :

La direction des ressources humaines a pour objectif de gérer le capital humain, et faire en sorte que l'entreprise puisse disposer au moment voulu d'un personnel de qualité et a un nombre désiré. L'organigramme de service ressources humaines est composé de 4 principales services. Chaque service dépend de l'autre.

Figure 7: L'organigramme de département RH :



Chapitre III : Etude de cas

5.1 Manager RH :

Le manager RH est chargé de coordonner et suivre les services de sa direction. Ses missions principales sont :

- L'élaboration des politiques de l'entreprise (rémunération, formation, d'activités sociales et culturels, etc.) et veiller à son application une fois adoptée.
- Effectuer des analyses qualitatives et quantitatives nécessaires.
- Elaboration et mise en œuvre de tous les systèmes de management des ressources humaines.
- Gestion de l'évolution des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- Chercher les motivations des employés.
- Assurer l'accueil et le bien suivi des besoins des employés.
- Assurer la bonne gestion des employés.
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures interne.
- Etude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relations de travail.

5.2 Développement RH :

• Responsable développement des talents :

Le responsable développement des talents est chargé de suivre le bien déroulement des services qui sont au-dessous de sa direction il est chargé de :

- Analyser les besoins de développement de compétence et les prioriser en identifiant ce qui relève de la formation et ce qui relève du développement de compétences.
- Développer et assurer les outils d'identification des cadres à haut potentiel, des cadres supérieurs, des cadres supérieurs seniors et des cadres dirigeants.
- Elaborer les plans de développement par groupe d'emplois.
- Définir les méthodes d'évaluation du personnel et assurer leur évolution.
- La prise en charge de la préparation et du traitement des opérations périodiques d'appréciation.
- La conception et le contrôle des bilans annuels, trimestriels et semestriels des mouvements de personnel.

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

Dans le cadre de notre travail pratique, nous avons adopté une approche scientifique basée sur des méthodes éprouvées afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses et de répondre à la problématique principale. Pour cela, nous avons conçu deux études distinctes : une étude qualitative et une étude quantitative sur le terrain. De plus, nous avons utilisé une démarche méthodologique adaptée à la nature spécifique de notre recherche.

Notre étude débute en recueillant des données à travers des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de l'entreprise. Par la suite, nous complétons notre étude en recueillant des données quantitatives à l'aide d'un questionnaire distribué aux employés de l'entreprise.

L'ensemble de notre démarche méthodologique est rigoureusement planifié et appliqué afin de garantir la validité et la fiabilité de nos résultats.

1. L'étude qualitative par entretien :

1.1 Définition :

L'entretien est une démarche scientifique pour le but de collecter des informations précis autour des sujets traité en profondeur, cette entretien qualitatif est semis-directif, Utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

1.2 L'entretien Semi-directif :

L'entretien semi-directif se situe entre l'entretien ouvert et l'entretien fermé. Il offre une certaine liberté tant au chercheur qu'à l'interviewé, en laissant venir la discussion de manière naturelle tout en abordant les thèmes d'intérêt.

1.3 Le choix des personnes :

Pour atteindre notre objet d'étude nous avons interviewé un nombre de personnes (3 cadres des déferents départements) qui ont la qualité de responsable (des cadres) dans les déferentes départements de l'entreprise, la sélection de ces personne été en matière de leur responsabilités et leur tâches dans l'entreprise qui ont en relation directe ou indirecte avec notre sujet.

Notre entretien semi-directif s'est engager avec les 3 responsables de l'entreprise, ceux cadres occupent des postes ayant la qualité de :

- ✓ Chef de département ressources humaine.
- ✓ Chef de département comptabilité.
- ✓ Chef de département trésorerie.

1.4 Le guide d'entretien :

Nous avons élaboré ce guide d'entretien auprès des responsable de l'entreprise PDZ, ce guide contient des questions dans lesquelles nous aurions basé pour savoir les opinions de ces responsable sur notre travail de recherche comme nous pouvons le voire dans (Annexe N°2).

Chapitre III : Etude de cas

2. L'étude quantitative par questionnaire :

Cette approche quantitative nous a permis de recueillir des données plus larges et d'évaluer les tendances générales au sein de l'organisation.

2.1 La méthodologie du questionnaire :

Dans notre enquête (Annexe N° 3), la population ciblée était l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cependant, en raison de la dispersion géographique de certains employés, il était impossible de prendre en compte l'intégralité de l'effectif. Par conséquent, nous avons opté pour l'utilisation d'un échantillon représentatif. Nous avons retenu un échantillon de 45 employés.

Chapitre III : Etude de cas

SECTION 03 : L'ANALYSE DE L'ENQUETE

1. Les résultats de l'enquête (l'entretien) :

Notre entretien a été effectué le 18/05/2023 jusqu'à le 19/05/2023, la durée moyenne de l'entretien avec chaque responsable a été environ de 30 à 40 minutes, les résultats de l'entretien sont comme suit :

✓ Question01 : Quel est votre style de management ?

Chaque manager a son propre style de management qui peut varier en fonction des situations et des préférences individuelles.

Le premier manager a mentionné qu'il adopte un style situationnel, ce qui signifie qu'il adapte sa manière de gérer en fonction des circonstances et des besoins spécifiques de son équipe.

Le deuxième manager a décrit un style mixte, en combinant les approches collaboratives, participatives et déléгатives. Cela implique qu'il valorise la collaboration et la participation des membres de son équipe, tout en étant prêt à déléguer des responsabilités et à faire confiance à ses collaborateurs.

Le troisième manager a souligné l'importance d'un style collaboratif et participatif, mettant ainsi en avant la prise de décisions collective et l'implication active de son équipe dans la gestion des projets.

En résumé, chaque manager a une approche unique du management, mais tous partagent une volonté de s'adapter aux besoins de leur équipe et de favoriser la collaboration et la participation des membres de celle-ci.

✓ Question02 : Pouvez-vous que votre style de management correspondant à votre fonction ? pourquoi ?

Chaque manager a répondu affirmativement en disant que leur style de management correspondait à leur fonction.

Le premier manager a souligné que son style de management non standard lui permet de traiter chaque situation de manière unique et adaptée.

Le deuxième manager a indiqué que son rôle consiste à accompagner, encadrer, former et orienter les membres de son équipe, ce qui est en accord avec son style de management.

Le troisième manager a expliqué que le style collaboratif et participatif correspond parfaitement aux responsabilités de trésorerie, car il favorise la prise de décision partagée, la communication transparente, l'engagement des équipes, le développement des compétences et l'adaptabilité au changement. Ces aspects contribuent à renforcer l'efficacité de son équipe et à assurer une gestion de trésorerie plus performante au sein de l'entreprise.

En résumé, chaque manager est convaincu que son style de management est en

Chapitre III : Etude de cas

adéquation avec les exigences de sa fonction et les objectifs à atteindre.

✓ **Question03 : Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problème au sein de votre équipe ?**

Les trois managers ont des approches similaires pour impliquer leurs collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes au sein de leur équipe, mais avec quelques variations. Ils valorisent tous la formation, le coaching et le soutien pour permettre à leurs collaborateurs de développer les compétences nécessaires. De plus, ils accordent une certaine autonomie à leurs collaborateurs tout en assurant une supervision adéquate.

Le deuxième manager souligne également l'importance de responsabiliser les collaborateurs dans leurs tâches et missions afin qu'ils se sentent responsables de leur réalisation.

Le troisième manager met l'accent sur la communication ouverte, en écoutant attentivement les opinions de ses collaborateurs, et favorise le travail d'équipe.

En résumé, tous les managers mettent en place des mesures telles que la formation, l'autonomie, la responsabilisation et la communication pour impliquer leurs collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes, tout en adaptant ces approches en fonction de leurs préférences et de la situation.

✓ **Question04 : Comment encourager vous l'autonomie des membres de votre équipe à partager leurs idées et leurs suggestions et comment assurez que leurs voix est entendue et prise en compte ?**

Les trois managers partagent des approches similaires pour encourager l'autonomie de leurs équipes à partager leurs idées et suggestions, tout en assurant que leurs voix soient entendues et prises en compte. Ils mettent en place les actions suivantes :

- Ouvrir le dialogue et donner la liberté d'initiative : Le premier manager favorise la communication en encourageant l'échange d'idées et en donnant à ses collaborateurs la liberté d'initiative pour exprimer leurs suggestions.
- Impliquer les collaborateurs dans la résolution des problèmes : Le deuxième manager implique activement ses collaborateurs dans la résolution des problèmes, leur donnant ainsi la responsabilité et l'estime nécessaire pour qu'ils se sentent entendus et pris en compte.
- Créer un environnement ouvert et inclusif : Le troisième manager met l'accent sur la création d'un environnement où tous les membres de l'équipe se sentent libres de partager leurs idées. Il favorise également une écoute active, en accordant une réelle importance aux contributions de chacun.
- Valoriser et reconnaître les contributions : Les trois managers soulignent l'importance de valoriser et de reconnaître les contributions des membres de leur équipe, ce qui renforce leur motivation à partager leurs idées et

Chapitre III : Etude de cas

suggestions.

- Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision : Ils accordent également une place à leurs collaborateurs dans le processus de prise de décision, en leur donnant l'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions prises.
- Suivre et donner des retours : Enfin, les managers s'engagent à suivre les suggestions et idées proposées par leurs collaborateurs, et à leur donner des retours sur la manière dont leurs voix ont été prises en compte.

En somme, tous les managers mettent en œuvre des pratiques favorisant l'autonomie, l'écoute active et la reconnaissance pour encourager leurs équipes à partager leurs idées et suggestions, tout en veillant à ce que celles-ci soient prises en compte dans les décisions prises.

- ✓ **Question 05 : Comment la communication et la transparence sont-elles encouragées dans votre équipe et comment cela influence-t-il la performance opérationnelle ?**

Les trois managers partagent des approches similaires pour encourager la communication et la transparence au sein de leur équipe, et reconnaissent l'impact positif de ces éléments sur la performance opérationnelle. Voici les éléments clés mentionnés par les managers :

- Minimiser les malentendus et rester à jour : Le premier manager souligne l'importance de minimiser les malentendus en favorisant une communication claire et en restant informé des activités de l'entreprise. Cela permet d'éviter les erreurs et de maintenir une performance opérationnelle optimale.
- Transparence pour éviter les conflits et créer un environnement favorable : Le deuxième et le troisième manager mettent l'accent sur l'importance de la transparence pour éviter les conflits au sein de l'équipe. En créant un environnement où l'information circule librement, les membres de l'équipe peuvent travailler de manière plus harmonieuse et efficace, ce qui contribue à augmenter la rentabilité et la qualité du travail.

En résumé, les managers reconnaissent tous que la communication et la transparence sont des éléments essentiels pour assurer une performance opérationnelle optimale. En minimisant les malentendus, en restant informé et en favorisant la transparence, ils créent un environnement propice à la collaboration et à l'efficacité, ce qui a un impact positif sur les résultats de l'équipe.

- ✓ **Question 06 : Comment encourager vous l'autonomie des membres de votre équipe tout en les responsabilisant pour la réalisation des missions qui leur sont confiées ?**

Les trois managers partagent des approches similaires pour encourager l'autonomie de leurs membres d'équipe tout en les responsabilisant dans la

Chapitre III : Etude de cas

réalisation de leurs missions. Voici les éléments clés mentionnés par les managers :

- Donner des tâches, missions et projets avec une supervision : Le premier manager mentionne qu'il donne des tâches et missions à ses collaborateurs, mais leur accorde également une certaine liberté dans leur réalisation. Il assure une supervision pour les soutenir et les guider si nécessaire.
- Prendre l'initiative sans attendre d'ordre : Le deuxième manager encourage ses collaborateurs à prendre l'initiative dans l'accomplissement de leurs tâches et missions, sans attendre d'ordres directs. Cela favorise l'autonomie et la responsabilisation.
- Définir des objectifs clairs et encourager la prise d'initiative : Le troisième manager met l'accent sur la définition d'objectifs clairs pour chaque membre de l'équipe. Il encourage également la prise d'initiative et délègue les responsabilités en conséquence.

En résumé, les managers s'efforcent d'encourager l'autonomie de leurs membres d'équipe en leur donnant des tâches, missions et projets à accomplir. Ils les responsabilisent en leur accordant une certaine liberté et en les encourageant à prendre des initiatives. Les managers définissent des objectifs clairs et assurent une supervision ou un soutien approprié pour garantir la réalisation des missions dans le respect des attentes.

- ✓ **Question 07 : A travers votre expérience en tant que manager, pensez-vous nous dire si vous pensez que la participation active des employés à la prise de décisions a un impact sur leur niveau d'engagement dans l'entreprise ?**

Les trois managers sont d'accord sur le fait que la participation active des employés à la prise de décisions a un impact positif sur leur niveau d'engagement dans l'entreprise. Voici les points clés mentionnés par les managers :

Le premier manager souligne que la participation des employés dans la prise de décisions les engage davantage dans leur poste de travail. Le fait de leur donner l'opportunité de contribuer et d'influencer les décisions renforce leur sentiment d'appartenance et d'implication dans l'entreprise.

Le deuxième manager mentionne que la participation active des employés accroît leur confiance en eux-mêmes. Elle permet également de supprimer le sentiment de monopole et favorise le développement personnel des employés.

Le troisième manager confirme que la participation active des employés à la prise de décisions a un impact sur leur niveau d'engagement. Cela renforce leur sentiment de contribution, leur motivation, leur sens des responsabilités, ainsi que la communication et le développement de leurs compétences. En favorisant cette participation, l'environnement de travail devient plus engageant et productif.

Dans l'ensemble, les managers ont constaté que lorsque les employés sont

Chapitre III : Etude de cas

impliqués dans la prise de décisions, leur niveau d'engagement dans l'entreprise augmente. Cela crée un sentiment de valeur, de responsabilité et de motivation, tout en favorisant leur développement professionnel et en renforçant la communication au sein de l'équipe.

2. Synthèse de l'entretien :

Après avoir mené des entretiens avec différents professionnels et analysé leurs réponses, voici une synthèse des principales remarques et observations :

- Styles de gestion variés : Chaque individu a mentionné un style de gestion qui lui est propre, adapté aux situations et aux préférences individuelles.
- Implication des membres de l'équipe : Les participants soulignent l'importance d'impliquer activement les membres de l'équipe dans la prise de décisions et la résolution de problèmes. Ils encouragent la formation, le coaching, la responsabilisation, la prise d'initiative et la délégation de responsabilités.
- Communication et transparence : La communication et la transparence sont considérées comme des éléments clés. Les participants veillent à minimiser les malentendus, à rester à jour, à créer un environnement ouvert et inclusif, à écouter activement les opinions des membres de l'équipe, à valoriser leurs contributions et à suivre leurs suggestions.
- Autonomie et responsabilisation : L'autonomie des employés est encouragée afin de leur permettre d'accomplir leurs tâches et missions. Tout en offrant une supervision adéquate, les participants favorisent également la prise d'initiative, définissent des objectifs clairs et responsabilisent les membres de l'équipe dans la réalisation de leurs missions.
-
- Participation active des employés : Les participants reconnaissent l'importance de la participation active des employés à la prise de décisions. Ils soulignent que cela renforce l'engagement des employés dans l'entreprise, favorise leur sentiment de contribution, leur motivation, leur sens de responsabilité, la communication et le développement de leurs compétences.

En conclusion, les entretiens ont mis en évidence l'importance d'adopter des pratiques de gestion qui favorisent l'implication, la communication, la transparence, l'autonomie et la participation active des employés. Ces approches visent à créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, impliqués et engagés, ce qui contribue à améliorer la performance opérationnelle et le développement de l'équipe.

3. Les résultats de l'enquête (questionnaire) :

a. L'analyse classique par le SPSS :

Chapitre III : Etude de cas

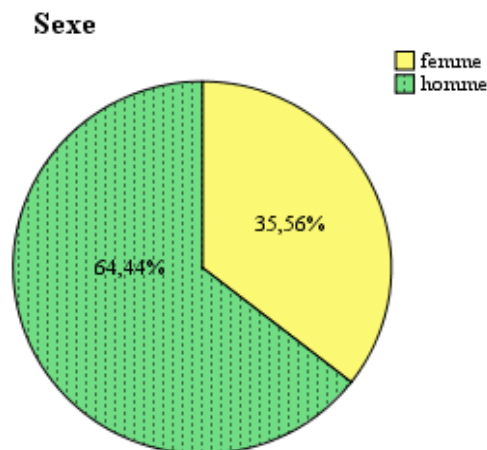
Question 1 : Le sexe des répondants :

Tableau 1 : La répartition de l'échantillon selon le critère Sexe.

	Modalité	Effectifs	Pourcentage
Valide	Femme	16	35,6
	Homme	29	64,4
	Total	45	100,0

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

Figure 8 : La répartition de l'échantillon selon le critère Sexe :



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

Commentaire : Nous observons une légère prédominance des répondants de sexe masculin par rapport à ceux de sexe féminin. Parmi les 45 répondants, nous avons identifié 29 hommes, ce qui représente un pourcentage de 64,44%. En revanche, les femmes représentent 35,56% du total, avec un nombre de 16. Peut être expliquée par la nature du secteur d'activité de l'entreprise PDZ, qui favorise davantage le travail masculin en raison de tâches exigeant des longues heures à l'extérieur.

Chapitre III : Etude de cas

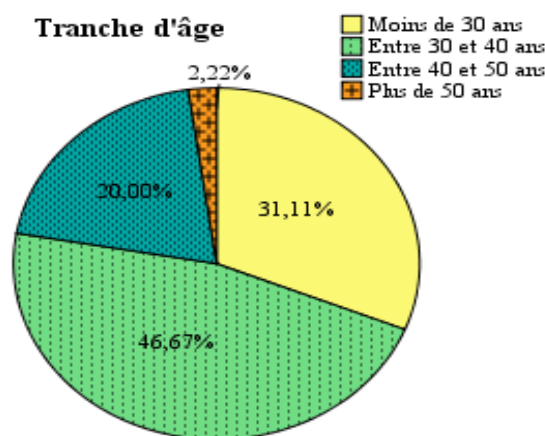
Question 02 : L'âge de l'échantillon :

Tableau 2 : La répartition de l'échantillon selon le critère âge.

	Modalité	Effectifs	Pourcentage
Valide	Moins de 30 ans	14	31,1
	Entre 30 et 40 ans	21	46,7
	Entre 40 et 50 ans	9	20,0
	Plus de 50 ans	1	2,2
	Total		45

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

Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon critère âge.



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

Commentaire : Notre échantillon d'étude se divise en quatre catégories d'âge. La première catégorie, représentant moins de 30 ans, compte 31,11% des répondants. La deuxième catégorie, entre [30 - 40 ans], représente 46,67% de l'échantillon. La troisième catégorie, entre [40-50 ans], représente 20% des répondants. Enfin, la dernière catégorie, plus de 50 ans, ne représente que 2,22% de l'échantillon.

La catégorie d'âge la plus représentée est celle des [30-40 ans], ce qui peut être attribué à la politique de recrutement de l'entreprise. Elle privilégie l'embauche de jeunes diplômés motivés qui souhaitent démontrer leur potentiel. Cette forte proportion de jeunes employés constitue un

Chapitre III : Etude de cas

atout pour l'entreprise, qui peut s'appuyer sur leur dynamisme pour développer des stratégies favorables à sa croissance et à sa pérennité.

Le faible pourcentage de la dernière catégorie d'âge s'explique par les départs à la retraite.

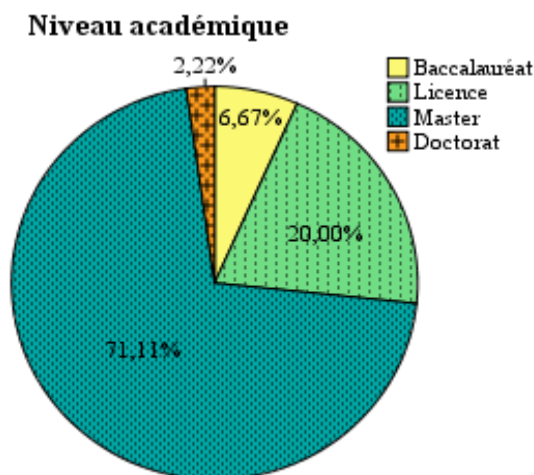
Question n°03 : Le niveau académique de l'échantillon :

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

	Modalité	Effectifs	Pourcentage
Valide	Baccalauréat	3	6,7
	Licence	9	20,0
	Master	32	71,1
	Doctorat	1	2,2
	Total		45

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

Figure 10 : La répartition de l'échantillon selon le critère niveau académique.



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

Commentaire : La majorité de l'effectif (71,11%) possède un niveau d'instruction universitaire, avec un diplôme de Master. Ensuite, 20% des employés ont un niveau de licence, tandis que 6,67% ont un niveau d'instruction secondaire, représenté par un baccalauréat. Seulement 2,22% des employés ont un niveau d'instruction doctoral.

Ces chiffres confirment que les personnes ayant suivi des études universitaires dominent l'effectif de l'entreprise PDZ. Ces résultats sont cohérents avec les données de la catégorie socioprofessionnelle, mettant en évidence une main-d'œuvre qualifiée et instruite dans l'entreprise.

Chapitre III : Etude de cas

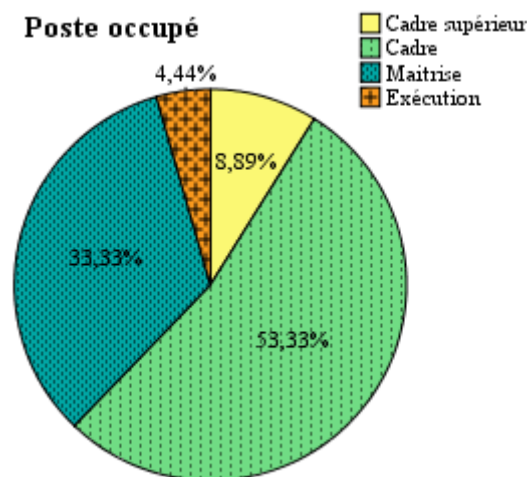
Question 4 : La profession de l'échantillon :

Tableau 4 : La répartition de l'échantillon selon critère profession.

Modalité	Effectifs	Pourcentage
Cadre supérieure	4	8,9
Cadre	24	53,3
Maitrise	15	33,3
Exécution	2	4,4
Total	45	100,0

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

Figure 11 : La répartition de l'échantillon selon le critère profession.



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

Commentaires : Nous remarquons que près de la moitié des répondants (53,33%) occupent des postes de cadres au sein de l'entreprise. Ensuite, 33,33% sont des employés de niveau maîtrise. Les cadres supérieurs représentent 8,89% de l'échantillon, tandis que les employés exécutants ne représentent que 4,44%.

Question 5 : On a trois parties :

Partie 1 : Je suis satisfait(e) de la qualité de la communication au sein de PDZ.

Partie 2 : Les employés sont bien informés des décisions prises par les différents niveaux hiérarchiques et des objectifs interdépartementaux, ainsi que les changements majeurs au sein de PDZ.

Partie 3 : Mes collègues m'écoutent lorsque j'exprime mes idées ou préoccupations.

Chapitre III : Etude de cas

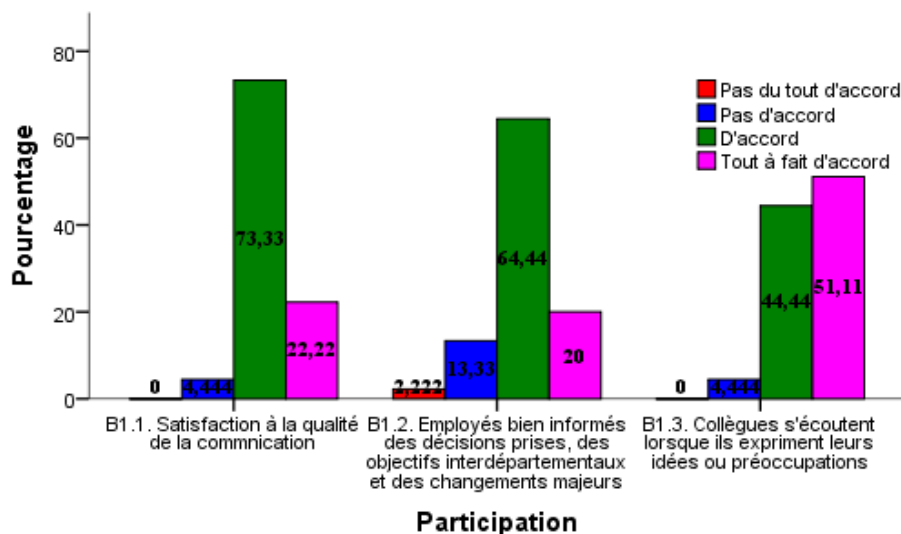
Tableau 5 : Avis et niveau d'accord par rapport à leur participation au niveau de PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B1.1. Satisfaction à la qualité de la communication	0,00%	4,44%	73,33%	22,22%
B1.2. Employés bien informés des décisions prises, des objectifs interdépartementaux et des changements majeurs	2,22%	13,33%	64,44%	20,00%
B1.3. Collègues s'écoutent lorsqu'ils expriment leurs idées ou préoccupations	0,00%	4,44%	44,44%	51,11%

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

Figure 12 : Avis et niveau d'accord par rapport à leur participation au niveau de PDZ.

Figure ... Répartition des enquêtés selon leur avis et niveau d'accord par rapport à leur participation au niveau de PROMASIDOR



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

Commentaire :

Partie 1 : La majorité des répondants (73,33%) sont d'accord quant à la qualité de la communication au sein de PDZ, avec 22,22% affirmant être tout à fait d'accord. Cela indique une satisfaction générale élevée envers la communication au sein de l'entreprise. Cependant, un petit pourcentage exprime un désaccord (4,44%) ou n'accorde aucune importance à la qualité de la communication (0%).

Chapitre III : Etude de cas

Il serait intéressant d'approfondir ces résultats pour comprendre les raisons sous-jacentes de ces opinions divergentes et explorer des moyens d'améliorer la communication pour satisfaire l'ensemble des employés.

Partie 2 : La majorité des employés de PDZ (64,44%) sont d'accord quant au fait d'être bien informés des décisions prises par les différents niveaux hiérarchiques, des objectifs interdépartementaux et des changements majeurs. 20% des employés sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Cependant, un faible pourcentage (2,22%) expriment ne pas être du tout d'accord et 13,33% ne sont pas d'accord.

Ces résultats indiquent que la communication et la participation des employés au sein de PDZ sont généralement bien perçues, avec une majorité étant d'accord ou tout à fait d'accord.

Partie 3 : La majorité des employés de PDZ (51,55%) affirment être tout à fait d'accord et 44,44% sont d'accord avec le fait que leurs collègues s'écoutent lorsqu'ils expriment leurs idées ou préoccupations. Aucun des répondants n'est pas du tout d'accord, mais 4,44% ne sont pas d'accord avec cette affirmation. Ces résultats indiquent un niveau élevé de perception positive parmi les employés en ce qui concerne l'écoute mutuelle au sein de l'entreprise, ce qui témoigne d'une culture d'écoute et de respect.

Question 6 : On a quatre parties.

Partie 1 : Je suis impliqué(e) dans la prise de décisions importante au sein de PDZ.

Partie 2 : Je suis encouragé(e) à contribuer activement à la résolution des problèmes au sein de PDZ.

Partie 3 : Ma contribution est prise en compte lors de la prise de décision importantes au sein de PDZ.

Partie 4 : Je travaille avec d'autre départements de PDZ pour atteindre nos objectifs communs.

Tableau 6 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à leur participation et coopération active au niveau de PDZ.

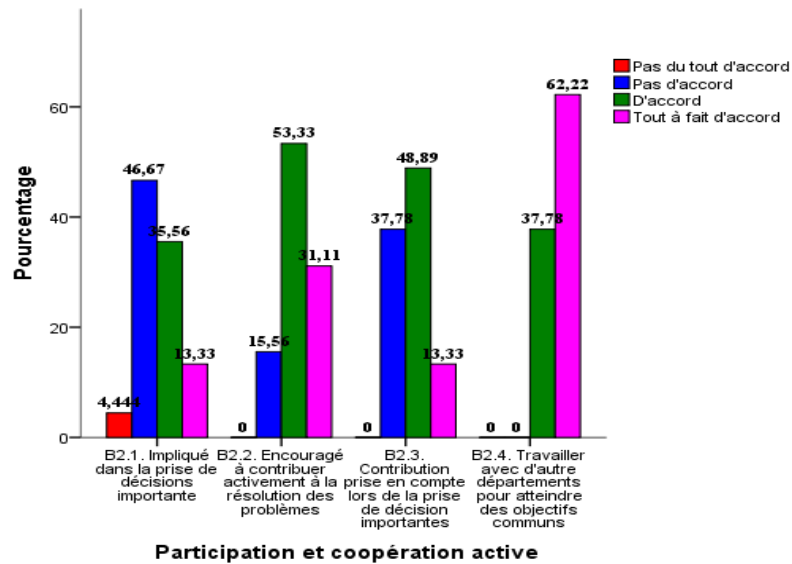
Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B2.1. Impliqué dans la prise de décisions importante	4,40%	46,70%	35,60%	13,30%
B2.2. Encouragé à contribuer activement à la résolution des problèmes	0,00%	15,60%	53,30%	31,10%
B2.3. Contribution prise en compte lors de la prise de décisions importantes	0,00%	37,80%	48,90%	13,30%
B2.4. Travailler avec d'autres départements pour atteindre des objectifs communs	0,00%	0,00%	37,80%	62,20%

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

Chapitre III : Etude de cas

Figure 13 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à leur participation et coopération active au niveau PDZ.

Figure ... Répartition des enquêtés selon leur avis et niveau d'accord par rapport à leur participation et coopération active au niveau de PROMASIDOR



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

Commentaire :

Partie 1 : Les avis et niveaux d'accord des enquêtés concernant leur participation et coopération active au niveau de PDZ, spécifiquement leur implication dans la prise de décisions importantes, révèlent ce qui suit : 4,44% des enquêtés ne sont pas du tout d'accord, 46,67% ne sont pas d'accord, 35,56% sont d'accord, et 13,33% sont tout à fait d'accord.

Ces résultats indiquent qu'une proportion significative des enquêtés exprime un manque d'implication dans les décisions importantes au sein de PDZ.

Partie 2 : La majorité des enquêtés (48,89% d'accord, 13,33% tout à fait d'accord) sont encouragés à contribuer activement à la résolution des problèmes au sein de PDZ. Cependant, une partie des enquêtés (37,78%) exprime un certain désaccord.

Ces résultats indiquent qu'une majorité des enquêtés sont d'accord ou tout à fait d'accord pour contribuer activement à la résolution des problèmes au sein de PDZ. Cependant, une part significative des enquêtés exprime un certain niveau de désaccord ou de réticence à participer activement à cette démarche.

Partie 3 : Les résultats de l'enquête révèlent que lorsqu'il s'agit de la contribution des employés lors de la prise de décisions importantes, 48,89% des enquêtés sont d'accord et 13,33% sont tout à fait d'accord pour affirmer que leur contribution est prise en compte. Cependant, une part significative des enquêtés (37,78%) exprime leur désaccord ou ne se sentent pas suffisamment pris en compte.

Chapitre III : Etude de cas

Ces résultats soulignent l'importance d'améliorer le processus de prise de décisions afin d'assurer une plus grande reconnaissance et prise en compte de la contribution des employés.

Partie 4 : Les résultats de l'enquête montrent que lorsqu'il s'agit de travailler avec d'autres départements pour atteindre des objectifs communs, une grande majorité des enquêtés (62,22%) sont tout à fait d'accord, tandis que 37,78% sont d'accord. Aucun des répondants n'est pas du tout d'accord ou pas d'accord.

Ces résultats mettent en évidence une forte volonté de collaboration et de coopération entre les départements au sein de PDZ. Il est encourageant de constater que la majorité des employés sont disposés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Question 7 : On a trois parties

Partie 1 : Je fais confiance à mes collègues de travail au sein de PDZ.

Partie 2 : Je respecte mes collègues de travail ainsi que mes supérieurs hiérarchiques au sein de PDZ.

Partie 3 : Il y a une culture de respect mutuel entre collègues au sein de PDZ.

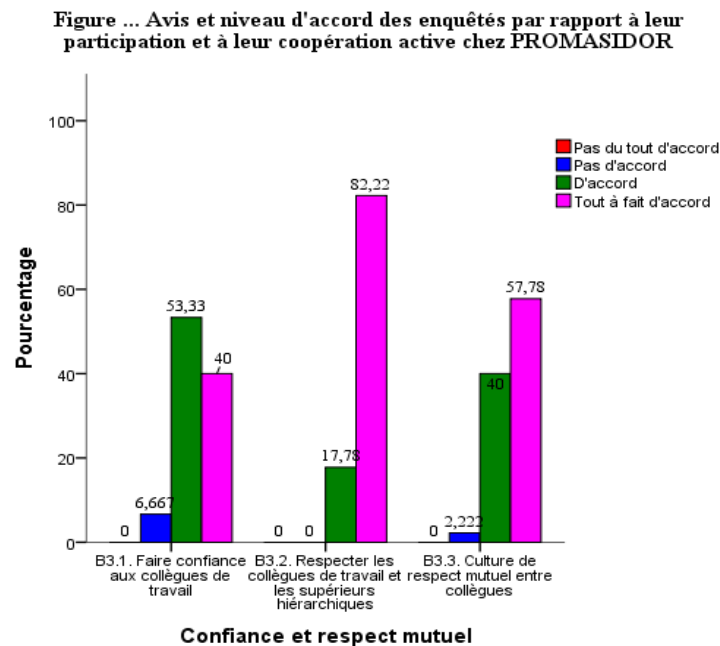
Tableau 7 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la confiance et respect mutuel au niveau de PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B3.1. Faire confiance aux collègues de travail	0,00%	6,70%	53,30%	40,00%
B3.2. Respecter les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques	0,00%	0,00%	17,80%	82,20%
B3.3. Culture de respect mutuel entre collègues	0,00%	2,20%	40,00%	57,80%

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

Chapitre III : Etude de cas

Figure 14 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la confiance et respect mutuel au niveau PDZ.



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

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

Commentaire :

Partie 1 : Ces résultats de l'enquête révèlent que lorsqu'il s'agit de faire confiance à leurs collègues de travail, une grande majorité des enquêtés (40% tout à fait d'accord, 53,30% d'accord) expriment leur accord. Un faible pourcentage (6,70%) des enquêtés expriment leur désaccord, et aucun des répondants n'est pas du tout d'accord.

Ces résultats indiquent un niveau élevé de confiance mutuelle au sein de l'entreprise PDZ.

Partie 2 : ces résultats de l'enquête indiquent que lorsqu'il s'agit de respecter les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques, une grande majorité des enquêtés (82,20%) sont tout à fait d'accord, tandis que 17,80% sont d'accord. Aucun des répondants n'est pas du tout d'accord ou pas d'accord.

Ces résultats témoignent d'un niveau élevé de respect au sein de l'entreprise PDZ.

Partie 3 : On remarque qu'en ce qui concerne le respect envers les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques, une grande majorité des enquêtés (82,20%) sont tout à fait d'accord, tandis que 17,80% sont d'accord. Aucun des répondants n'est pas du tout d'accord ou pas d'accord.

Ces résultats indiquent un niveau élevé de respect au sein de l'entreprise PDZ.

Question 9 : On a deux parties

Chapitre III : Etude de cas

Partie 1 : Je suis ouvert(e) à de nouvelles idées et perspectives au travail chez PDZ.

Partie 2 : Je suis encouragé(e) à proposer de nouvelles idées et perspectives au travail.

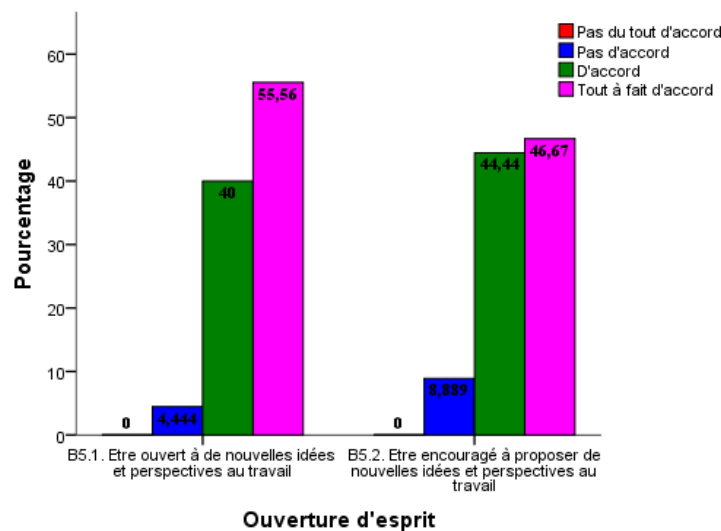
Tableau 8 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'ouverture d'esprit chez PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B5.1. Etre ouvert à de nouvelles idées et perspectives au travail	0,00%	4,40%	40,00%	55,60%
B5.2. Etre encouragé à proposer de nouvelles idées et perspectives au travail	0,00%	8,90%	44,40%	46,70%

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

Figure 15 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'ouverture d'esprit chez PDZ.

Figure ... Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'ouverture d'esprit chez PROMASIDOR



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

Commentaire :

Partie 1 : On remarque qu'en ce qui concerne l'ouverture à de nouvelles idées et perspectives au travail, une grande majorité des enquêtés (55,56% tout à fait d'accord, 40% d'accord) expriment leur accord. Un faible pourcentage (4,40%) des enquêtés expriment leur désaccord, et aucun des répondants n'est pas du tout d'accord.

Chapitre III : Etude de cas

Ces résultats indiquent une propension élevée à l'ouverture d'esprit au sein de l'entreprise PDZ. Les employés se montrent réceptifs et prêts à accepter de nouvelles idées et perspectives dans le cadre de leur travail.

Partie 2 : On remarque qu'en ce qui concerne l'encouragement à proposer de nouvelles idées et perspectives au travail, une majorité des enquêtés (46,70% tout à fait d'accord, 44,44% d'accord) expriment leur accord. Un faible pourcentage (8,90%) des enquêtés expriment leur désaccord, et aucun des répondants n'est pas du tout d'accord.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés de PDZ se sentent encouragés à proposer de nouvelles idées et perspectives dans le cadre de leur travail.

Question 10 : On a trois parties.

Partie 1 : Je suis engagé(e) envers mon travail chez PDZ.

Partie 2 : Je suis motivé(e) à travailler chez PDZ.

Partie 3 : Je suis satisfait(e) de ma relation avec mes responsables chez PDZ.

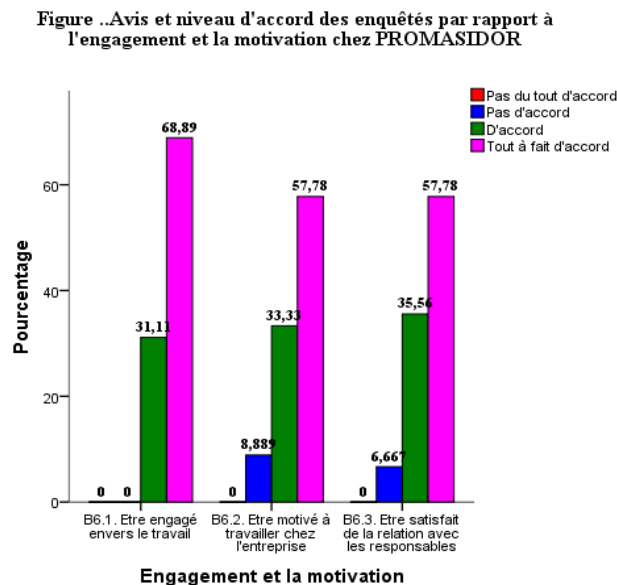
Tableau 9 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'engagement et la motivation chez PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B6.1. Etre engagé envers le travail	0,00%	0,00%	31,10%	68,90%
B6.2. Etre motivé à travailler chez l'entreprise	0,00%	8,90%	33,30%	57,80%
B6.3. Etre satisfait de la relation avec les responsables	0,00%	6,70%	35,60%	57,80%

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

Chapitre III : Etude de cas

Figure 16 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'engagement et la motivation chez PDZ.



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

Commentaire :

Dans l'évaluation de l'engagement envers le travail, on remarque que la majorité des enquêtés (68,90%) sont tout à fait d'accord, tandis que 31,10% sont d'accord. Aucun des répondants n'est pas du tout d'accord ou pas d'accord.

En ce qui concerne la motivation à travailler chez l'entreprise, la majorité des enquêtés (57,80%) sont tout à fait d'accord, 33,30% sont d'accord, et 8,90% expriment leur désaccord.

Concernant la satisfaction de la relation avec les responsables, la majorité des enquêtés (57,80%) sont tout à fait d'accord, 35,60% sont d'accord, et 6,70% expriment leur désaccord.

Ces résultats globalement positifs témoignent d'un haut niveau d'engagement envers le travail, de motivation à travailler chez l'entreprise et de satisfaction dans la relation avec les responsables au sein de l'entreprise PDZ.

Question 11 : On a trois étapes.

Partie 1 : Les équipes de travail sont efficaces dans la réalisation de leurs tâches.

Partie 2 : Les équipes de travail sont efficaces dans la résolution de problèmes.

Partie 3 : Les équipes de travail sont efficaces dans la prise de décisions importantes.

Chapitre III : Etude de cas

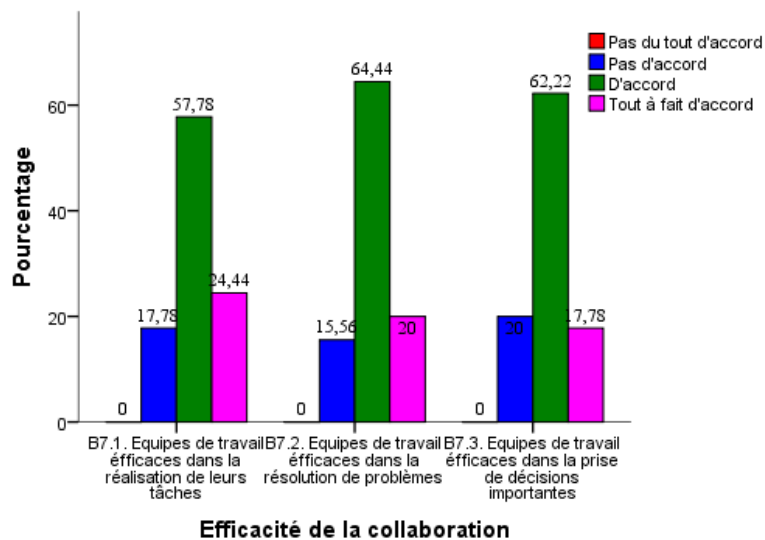
Tableau 10 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'efficacité de la collaboration chez PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B7.1. Equipes de travail efficace dans la réalisation de leurs tâches	0,00%	17,80%	57,80%	24,40%
B7.2. Equipes de travail efficace dans la résolution de problèmes	0,00%	15,60%	64,40%	20,00%
B7.3. Equipes de travail efficace dans la prise de décisions importantes	0,00%	20,00%	62,20%	17,80%

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

Figure 17 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport l'efficacité de la collaboration chez PDZ.

FigureAvis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à l'efficacité de la collaboration chez PROMASIDOR



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

Commentaire : Dans l'évaluation de l'efficacité des équipes de travail, on remarque les résultats suivants :

Pour ce qui est de l'efficacité des équipes de travail dans la réalisation de leurs tâches, aucun des enquêtés n'est pas du tout d'accord, 17,80% expriment leur désaccord, 57,80% sont d'accord, et 24,40% sont tout à fait d'accord.

Chapitre III : Etude de cas

Concernant l'efficacité des équipes de travail dans la résolution de problèmes, aucun des enquêtés n'est pas du tout d'accord, 15,60% expriment leur désaccord, 64,40% sont d'accord, et 20,00% sont tout à fait d'accord.

En ce qui concerne l'efficacité des équipes de travail dans la prise de décisions importantes, aucun des enquêtés n'est pas du tout d'accord, 20,00% expriment leur désaccord, 62,20% sont d'accord, et 17,80% sont tout à fait d'accord.

Ces résultats indiquent une perception positive de l'efficacité des équipes de travail au sein de l'entreprise PDZ, tant dans la réalisation des tâches que dans la résolution de problèmes et la prise de décisions importantes. La majorité des enquêtés expriment leur accord ou leur accord total sur l'efficacité des équipes.

Question 12 : On a deux parties.

Partie 1 : Je suis satisfait(e) de mon travail chez PDZ.

Partie 2 : Je suis satisfait(e) de mon environnement de travail chez PROMASIDOR.

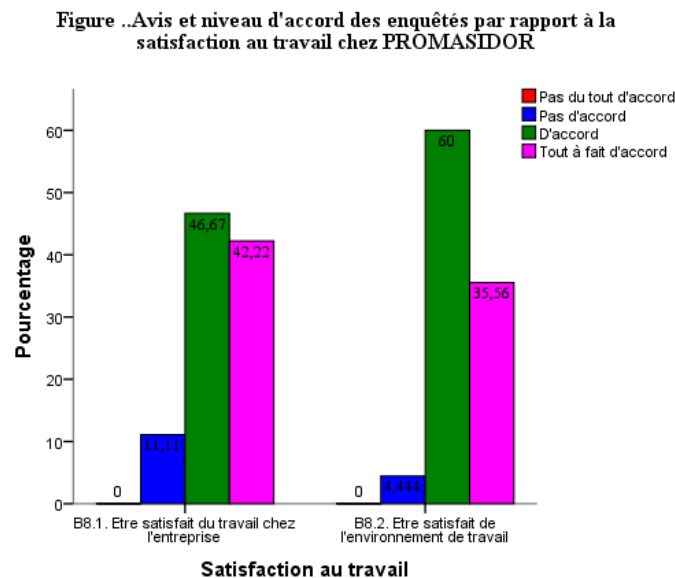
Tableau 11 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la satisfaction au travail chez PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B8.1. Etre satisfait du travail chez l'entreprise	0,00%	11,10%	46,70%	42,20%
B8.2. Etre satisfait de l'environnement de travail	0,00%	4,40%	60,00%	35,60%

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

Chapitre III : Etude de cas

Figure 18 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la satisfaction au travail chez PDZ.



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

Question 13 : On a deux parties :

Partie 1 : Je travail collaboratif a eu un impact positif sur ma performance individuelle.

Partie 2 : Je suis convaincu(e) que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines.

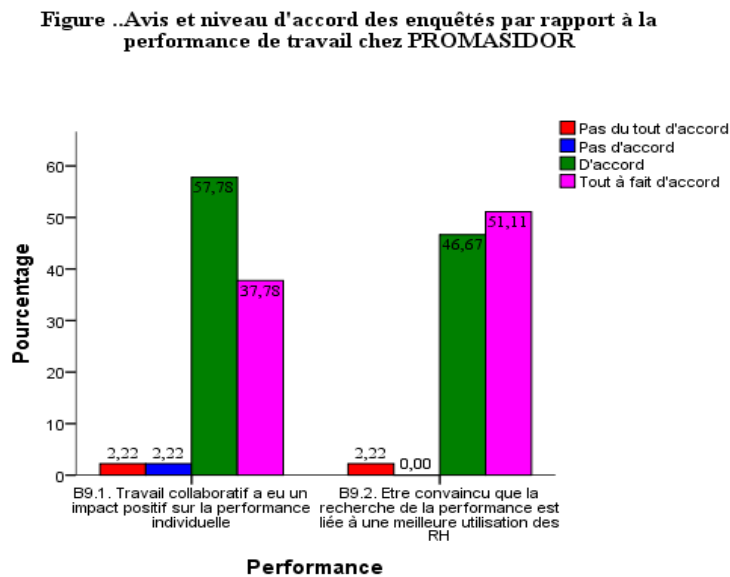
Tableau 12 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la performance de travail chez PDZ.

Modalité	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
B9.1. Travail collaboratif a eu un impact positif sur la performance individuelle	2,20%	2,20%	57,80%	37,80%
B9.2. Etre convaincu que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des RH	2,20%	0,00%	46,70%	51,10%

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

Chapitre III : Etude de cas

Figure 19 : Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport à la performance de travail chez PDZ.



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

Commentaire : Dans l'évaluation de l'impact du travail collaboratif sur la performance individuelle, on remarque les résultats suivants :

Pour ce qui est de l'impact du travail collaboratif sur la performance individuelle, 2,20% des enquêtés ne sont pas du tout d'accord, 2,20% expriment leur désaccord, 57,80% sont d'accord, et 37,80% sont tout à fait d'accord.

Concernant la conviction que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines, 2,20% des enquêtés ne sont pas du tout d'accord, aucun des enquêtés n'exprime son désaccord, 46,70% sont d'accord, et 51,10% sont tout à fait d'accord.

Ces résultats indiquent une perception globalement positive de l'impact du travail collaboratif sur la performance individuelle, ainsi que de la relation entre la recherche de la performance et une meilleure utilisation des ressources humaines.

Question 14 : je me sens apprécié(e) pour mon travail au sein de PDZ.

Chapitre III : Etude de cas

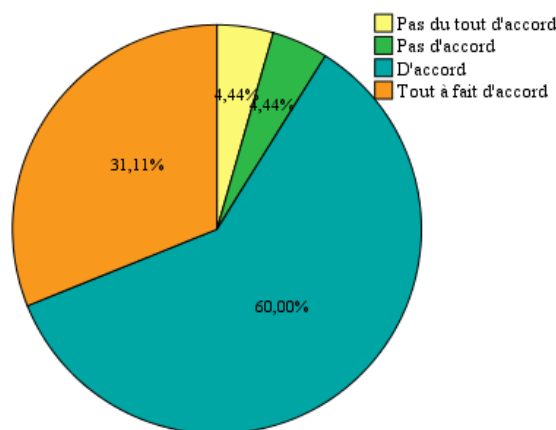
Tableau 13 : Reconnaissance (se sentir apprécié pour le travail au sein de l'entreprise).

Modalité	Effectifs	Pourcentage
Pas d'accord	2	4,4
D'accord	27	60,0
Tout à fait d'accord	14	31,1
Total	45	100,0

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

Figure 20 : Reconnaissance (se sentir apprécié pour travail au sein de l'entreprise).

Figure ... Avis et niveau d'accord des enquêtés par rapport leur reconnaissance au sein de l'entreprise



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

Commentaire : Les résultats montrent que parmi les 45 répondants, 4,4% (2 répondants) n'étaient pas d'accord, 60% (27 répondants) étaient d'accord, et 31,1% (14 répondants) étaient tout à fait d'accord. Ces résultats indiquent que la majorité des répondants sont en accord avec le sujet évalué.

Question 15 : Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominées à votre avis par :

- Des logiques d'instruction et d'exclusions des tâches.
- Des logiques de participation et collaboration à des objectifs.

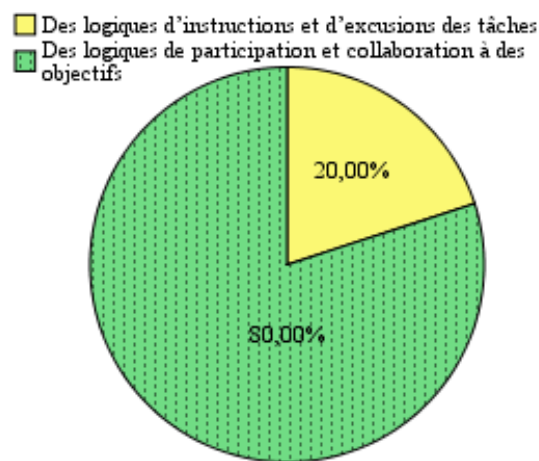
Chapitre III : Etude de cas

Tableau 14 : La répartition de l'échantillon selon dominance des relations avec les responsables hiérarchiques au sein PDZ.

Modalité		Effectifs	Pourcentage
Valide	Des logiques d'instructions et d'exécution des tâches	9	20,0
	Des logiques de participation et collaboration à des objectifs	36	80,0
Total		45	100,0

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

Figure 21 : La répartition de l'échantillon selon dominance des relations avec responsables hiérarchiques au sein PDZ.



Dominance des relations avec les responsables hiérarchiques

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

Commentaire : Les résultats indiquent que parmi les 45 répondants, 20% (9 répondants) estiment que leurs relations avec leur hiérarchie sont dominées par des logiques d'instructions et d'exécution des tâches, tandis que 80% (36 répondants) estiment que leurs relations sont plutôt basées sur des logiques de participation et de collaboration à des objectifs communs. Ces résultats suggèrent une préférence marquée des employés pour des relations de travail axées sur la participation et la collaboration au sein de PDZ.

Question 16 : Les pratiques managériales introduites par vos responsables sont-elles basées sur le partage, l'écoute et la collaboration ?

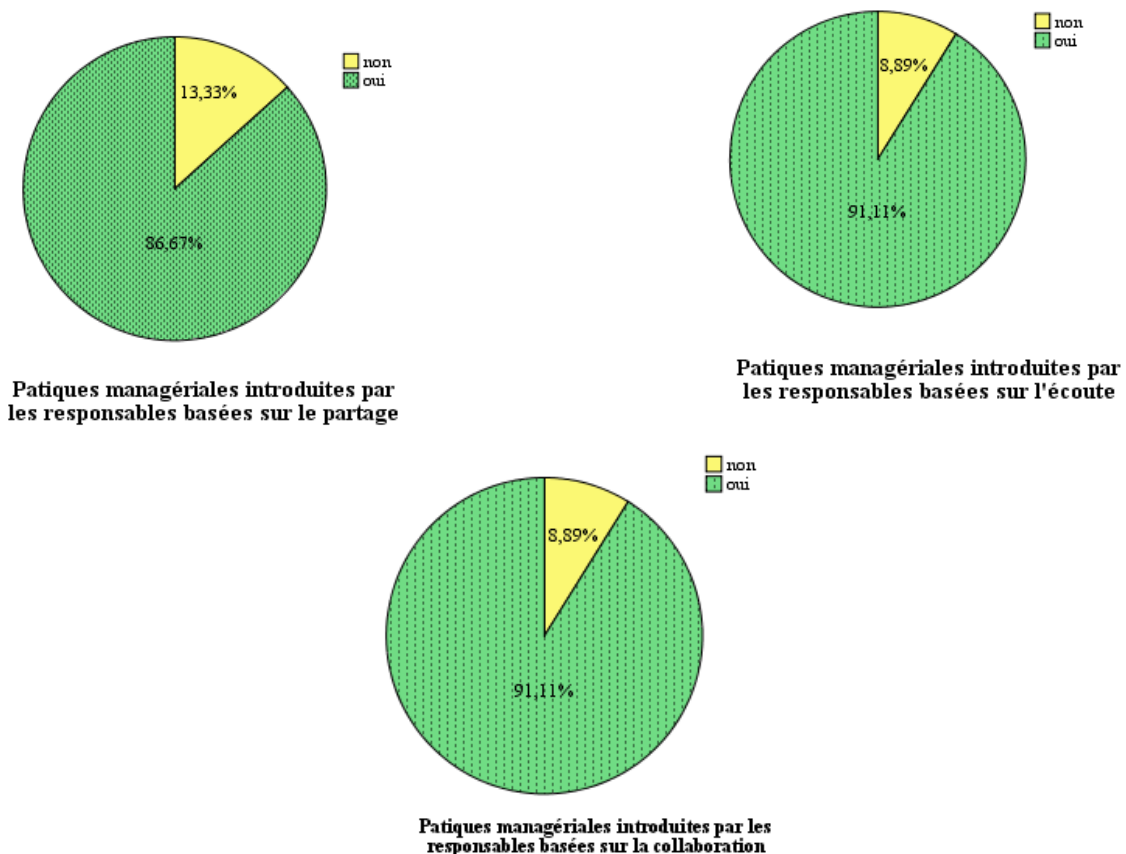
Chapitre III : Etude de cas

Tableau 15 : Bases des pratiques managériales introduites par les responsables de PDZ.

Modalité	Non	Oui
C2.1.Pratiques managériales introduites par les responsables basées sur le partage	13,30%	86,70%
C2.2. Pratiques managériales introduites par les responsables basées sur l'écoute	8,90%	91,10%
C2.3. Pratiques managériales introduites par les responsables basées sur la collaboration	8,90%	91,10%

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

Figure 22 : Bases de la pratique managériale introduite par les responsables de PDZ.



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

Commentaire : Les résultats montrent que parmi les répondants, 86,70% (pour la question C2.1), 91,10% (pour la question C2.2) et 91,10% (pour la question C2.3) estiment que les pratiques managériales introduites par les responsables de PDZ sont basées respectivement sur le partage, l'écoute et la collaboration. En revanche, 13,30% (pour la question C2.1), 8,90%

Chapitre III : Etude de cas

(pour la question C2.2) et 8,90% (pour la question C2.3) des répondants estiment que ces pratiques ne sont pas mises en place.

Ces résultats suggèrent une tendance générale vers des pratiques managériales axées sur le partage, l'écoute et la collaboration, ce qui peut favoriser un environnement de travail positif et participatif au sein de PDZ.

b. L'analyse par tri croisé et le test de Khi deux :

L'analyse par tri croisé et le test de Khi deux : Pour déterminer s'il existe une relations entre nos variables (variables dépendantes ou indépendantes), nous utiliserons des tableaux croisés. Ensuite, nous appliquerons le test de khi-deux.

Soit les hypothèses suivantes :

H0 : Le management collaboratif et la performance humaine sont indépendantes.

H1 : Le management collaboratif et la performance humaine sont dépendantes.

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

Tableau 16 : Les variables.

Variables management collaboratif	Variables performance humaine
1) Respect mutuel. 2) Qualité de communication. 3) Le travail collaboratif. 4) Les pratiques managériales.	1) Satisfaction. 2) Performance individuel. 3) L'efficacité dans la résolution des problèmes.

Nous avons croisé ces variables et nous somme ressortis avec ces résultats.

Chapitre III : Etude de cas

Tableau 17 : Tableau croisé 1 :

Q.B3.3 : Il y a une culture de respect mutuel entre collègues.

Q.B5.3 : Je suis satisfait de ma relation avec mes responsables chez PDZ.

Modalité			B5.3. Etre satisfait de la relation avec les responsables			Total
			Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
B3.3. Culture de respect mutuel entre collègues	Pas d'accord	Effectif	1	0	0	1
		Effectif théorique	0,1	0,4	0,6	1
		% du total	2,20%	0,00%	0,00%	2,20%
	D'accord	Effectif	1	12	5	18
		Effectif théorique	1,2	6,4	10,4	18
		% du total	2,20%	26,70%	11,10%	40,00%
Tout à fait d'accord	Effectif	1	4	21	26	
	Effectif théorique	1,7	9,2	15	26	
	% du total	2,20%	8,90%	46,70%	57,80%	
Total	Effectif	3	16	26	45	
	Effectif théorique	3	16	26	45	
	% du total	6,70%	35,60%	57,80%	100,00%	

Commentaire : Le tableau croisé présenté met en relation les réponses des enquêtés concernant la culture de respect mutuel entre collègues (variable B3.3) et leur satisfaction de leur relation avec leurs responsables chez PDZ (variable B6.3).

On observe que parmi les enquêtés qui expriment un désaccord quant à la culture de respect mutuel entre collègues, seulement 2,20% d'entre eux sont également insatisfaits de leur relation avec leurs responsables. Cela représente un seul répondant dans l'échantillon. D'autre part, parmi les enquêtés qui affirment avoir une culture de respect mutuel entre collègues, une grande majorité (40,00%) est satisfaite de sa relation avec ses responsables, tandis que 57,80% d'entre eux sont tout à fait satisfaits.

Ces résultats suggèrent une corrélation positive entre la perception d'une culture de respect mutuel entre collègues et la satisfaction de la relation avec les responsables chez PDZ.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « **Khi-deux** ». Nous testons l'existence d'une relation entre **le respect mutuel** et **la satisfaction avec les responsables chez PDZ**.

Chapitre III : Etude de cas

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 18 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 1.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Significat ion asymptoti que (bilatérale)	Significat ion exacte (bilatérale)	Significat ion exacte (unilatéral e)	Point de probabilit é
Khi-deux de Pearson	27,401 ^a	4	,000	,000		
Rapport de vraisemblance	19,082	4	,001	,000		
Test exact de Fisher	18,695			,000		
Association linéaire par linéaire	13,157 ^b	1	,000	,000	,000	,000 ^b
Nombre d'observations valides	45					

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,07.

b. La statistique standardisée est 3,627.

Commentaire : Le test de dépendance effectué entre le respect mutuel et la satisfaction avec les responsables chez PDZ donne les résultats suivants :

- La valeur du Khi-deux de Pearson est de 27,401 avec 4 degrés de liberté. La p-valeur associée à ce test est de 0,000.
- Le rapport de vraisemblance est de 19,082 avec 4 degrés de liberté. La p-valeur associée à ce test est de 0,001.
- Le test exact de Fisher donne une p-valeur de 0,000.
- Le test d'association linéaire par linéaire donne une valeur de 13,157 avec 1 degré de liberté et une p-valeur de 0,000.

Tous ces résultats indiquent que la p-valeur obtenue est inférieure au seuil de signification de 0,05 dans tous les tests effectués. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0). Nous acceptons plutôt l'hypothèse alternative (H1) selon laquelle il existe une dépendance entre ces deux variables.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Chapitre III : Etude de cas

Tableau 19 : Mesure symétrique.

		Valeur	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Nominal	Phi	,780	,000	,000
	V de Cramer	,552	,000	,000
Nombre d'observations valides		45		

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Comme le coefficient de contingence est de 0.552, nous déduisons que la relation est forte.

Tableau 20 : Tableau croisé 2.

Q.B1.1 Satisfaction à la qualité de la communication.

Q.B6.2. Equipes de travail efficace dans la résolution de problèmes.

Tableau croisé B1.1. Satisfaction à la qualité de la communication * B7.2. Equipes de travail efficace dans la résolution de problèmes

			B6.2. Equipes de travail efficace dans la résolution de problèmes			Total
			Pas d'accord	D'accor d	Tout à fait d'accord	
B1.1. Satisfaction à la qualité de la communication	Pas d'accord	Effectif	2	0	0	2
		Effectif théorique	,3	1,3	,4	2,0
		% du total	4,4%	0,0%	0,0%	4,4%
	D'accor d	Effectif	4	24	5	33
		Effectif théorique	5,1	21,3	6,6	33,0
		% du total	8,9%	53,3%	11,1%	73,3%
	Tout à fait d'accord	Effectif	1	5	4	10
		Effectif théorique	1,6	6,4	2,0	10,0
		% du total	2,2%	11,1%	8,9%	22,2%
Total	Effectif	7	29	9	45	
	Effectif théorique	7,0	29,0	9,0	45,0	
	% du total	15,6%	64,4%	20,0%	100,0%	

Chapitre III : Etude de cas

Commentaire : Le tableau croisé 2 révèle qu'une grande majorité des enquêtés (64,4%) qui sont satisfaits de la qualité de la communication considèrent également les équipes de travail comme efficaces dans la résolution de problèmes. En revanche, parmi ceux qui expriment un désaccord concernant la satisfaction à la qualité de la communication, seulement 4,4% sont en désaccord quant à l'efficacité des équipes de travail. Ces résultats suggèrent une corrélation positive entre la satisfaction à la qualité de la communication et l'efficacité des équipes dans la résolution de problèmes.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « **Khi-deux** ». Nous testons l'existence d'une relation entre **la qualité de communication** et **l'efficacité dans la résolution des problèmes**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 21 : Test de dépendance des variables du tableau croisé.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Significati on asymptoti que (bilatérale)	Significati on exacte (bilatérale)	Significati on exacte (unilatéral e)	Point de probabilit é
Khi-deux de Pearson	14,369 ^a	4	,006	,009		
Rapport de vraisemblance	10,599	4	,031	,037		
Test exact de Fisher	9,290			,021		
Association linéaire par linéaire	5,639 ^b	1	,018	,020	,015	,012
Nombre d'observations valides	45					

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,31.

b. La statistique standardisée est 2,375.

Commentaire : Le test de dépendance effectué entre la qualité de communication et l'efficacité dans la résolution des problèmes donne les résultats suivants :

- La valeur du Khi-deux de Pearson est de 14,369 avec 4 degrés de liberté. La p-valeur associée à ce test est de 0,006.
- Le rapport de vraisemblance est de 10,599 avec 4 degrés de liberté. La p-valeur associée à ce test est de 0,031.
- Le test exact de Fisher donne une p-valeur de 0,021.

Chapitre III : Etude de cas

- Le test d'association linéaire par linéaire donne une valeur de 5,639 avec 1 degré de liberté et une p-valeur de 0,018.

Tous ces résultats indiquent que la p-valeur obtenue est inférieure au seuil de signification de 0,05 dans tous les tests effectués. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0). Nous acceptons plutôt l'hypothèse alternative (H1) selon laquelle il existe une dépendance entre ces deux variables.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 22 : Mesure symétrique.

Mesures symétriques

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Nominal	Phi	,565		,006	,009
	V de Cramer	,400		,006	,009
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,358	,158	2,514	,016 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,341	,160	2,382	,022 ^c
Nombre d'observations valides		45			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Comme le coefficient de contingence est de 0.400 nous déduisons que la relation est moyenne.

Tableau 23 : Tableau croisé 3.

QB.7.1 Je suis satisfait(e) de mon travail chez PDZ.

QC.2.1 Les pratiques managériales introduites par vos responsables sont-elles basées sur le partage

Chapitre III : Etude de cas

Tableau croisé

		B7.1. Etre satisfait du travail chez l'entreprise			Total	
		Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord		
C2.1.Pratiques managériales introduites par les responsables basées sur le partage	Non	Effectif	3	3	0	6
		Effectif théorique	,7	2,8	2,5	6,0
		% du total	6,7%	6,7%	0,0%	13,3%
	Oui	Effectif	2	18	19	39
		Effectif théorique	4,3	18,2	16,5	39,0
		% du total	4,4%	40,0%	42,2%	86,7%
Total	Effectif	5	21	19	45	
	Effectif théorique	5,0	21,0	19,0	45,0	
	% du total	11,1%	46,7%	42,2%	100,0%	

Commentaire : On observe que parmi les enquêtés qui ne sont pas d'accord quant à la satisfaction vis-à-vis du travail chez PDZ, 6,7% d'entre eux indiquent que les pratiques managériales introduites par les responsables ne sont pas basées sur le partage. En revanche, parmi ceux qui sont satisfaits du travail chez PDZ, 40% sont d'accord et 42,2% sont tout à fait d'accord que les pratiques managériales sont basées sur le partage.

Ces résultats suggèrent une corrélation positive entre la satisfaction vis-à-vis du travail chez PDZ et la perception des pratiques managériales basées sur le partage.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « **Khi-deux** ». Nous testons l'existence d'une relation entre **Pratiques managériales - partage et être satisfait du travail chez l'entreprise**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 24 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 3.

Tests du Khi-deux

Chapitre III : Etude de cas

	Valeur	ddl	Significat ion asymptoti que (bilatérale)	Significat ion exacte (bilatérale)	Significat ion exacte (unilatéral e)	Point de probabilit é
Khi-deux de Pearson	12,363 ^a	2	,002	,003		,002 ^b
Rapport de vraisemblance	11,386	2	,003	,007		
Test exact de Fisher	9,683			,003		
Association linéaire par linéaire	10,202 ^b	1	,001	,002	,002	
Nombre d'observations valides	45					

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,67.

b. La statistique standardisée est 3,194.

Commentaire : Le test de dépendance effectué entre les pratiques managériales basées sur le partage et l'être satisfait du travail chez l'entreprise donne les résultats suivants :

- La valeur du Khi-deux de Pearson est de 12,363 avec 2 degrés de liberté. La p-valeur associée à ce test est de 0,002.
- Le rapport de vraisemblance est de 11,386 avec 2 degrés de liberté. La p-valeur associée à ce test est de 0,003.
- Le test exact de Fisher donne une p-valeur de 0,003.
- Le test d'association linéaire par linéaire donne une valeur de 10,202 avec 1 degré de liberté et une p-valeur de 0,001.

Tous ces résultats indiquent que la p-valeur obtenue est inférieure au seuil de signification de 0,05 dans tous les tests effectués. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0). Nous acceptons plutôt l'hypothèse alternative (H1) selon laquelle il existe une dépendance entre ces deux variables.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation

Tableau 25 : Mesure symétrique.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Nominal Phi	,524	,002	,003
V de Cramer	,524	,002	,003
Nombre d'observations valides	45		

Chapitre III : Etude de cas

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Comme le coefficient de contingence est de 0.524, nous déduisons que la relation est forte.

Tableau 26 : Tableau croisé 4.

QB.8.1 : Je travail collaboratif a eu un impact positif sur ma performance individuelle.

QB.8.2 : Je suis convaincu(e) que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines.

		B8.2. Etre convaincu que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des RH			Total
		Pas du tout d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
B8.1. Travail collaboratif a eu un impact positif sur la performance individuelle	Pas du tout d'accord	Effectif 1	Effectif 0	Effectif 0	1
		Effectif théorique ,0	Effectif théorique ,5	Effectif théorique ,5	1,0
		% du total 2,2%	% du total 0,0%	% du total 0,0%	2,2%
	Pas d'accord	Effectif 0	Effectif 1	Effectif 0	1
		Effectif théorique ,0	Effectif théorique ,5	Effectif théorique ,5	1,0
		% du total 0,0%	% du total 2,2%	% du total 0,0%	2,2%
	D'accord	Effectif 0	Effectif 14	Effectif 12	26
		Effectif théorique ,6	Effectif théorique 12,1	Effectif théorique 13,3	26,0
		% du total 0,0%	% du total 31,1%	% du total 26,7%	57,8 %
	Tout à fait d'accord	Effectif 0	Effectif 6	Effectif 11	17
		Effectif théorique ,4	Effectif théorique 7,9	Effectif théorique 8,7	17,0
		% du total 0,0%	% du total 13,3%	% du total 24,4%	37,8 %
Total	Effectif	1	21	23	45
	Effectif théorique	1,0	21,0	23,0	45,0
	% du total	2,2%	46,7%	51,1%	100,0 %

Commentaire : Le tableau croisé 4 montre que parmi ceux qui ne sont pas d'accord sur l'impact du travail collaboratif sur leur performance individuelle, 2,2% ne sont pas convaincus

Chapitre III : Etude de cas

de la relation entre la recherche de la performance et l'utilisation des ressources humaines. Cependant, parmi ceux qui sont d'accord et tout à fait d'accord sur l'impact du travail collaboratif, respectivement 31,1% et 37,8% sont convaincus de cette relation.

Ces résultats indiquent une corrélation entre la conviction de la relation entre la performance et les ressources humaines et la perception de l'impact positif du travail collaboratif sur la performance individuelle.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « **Khi-deux** ». Nous testons l'existence d'une relation **entre la conviction de la relation entre la performance et les ressources humaines et la perception de l'impact positif du travail collaboratif sur la performance individuelle**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 27 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 4.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Significati on asymptoti que (bilatérale)	Significati on exacte (bilatérale)	Significati on exacte (unilatéral e)	Point de probabil ité
Khi-deux de Pearson	47,596 ^a	6	,000	,012		
Rapport de vraisemblance	12,533	6	,051	,018		
Test exact de Fisher	13,384			,023		
Association linéaire par linéaire	10,393 ^b	1	,001	,003	,003	,002 ^b
Nombre d'observations valides	45					

a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

b. La statistique standardisée est 3,224.

Commentaire : la valeur du Khi-deux de Pearson est de 47 596 avec une significativité de 0,000. Ces résultats révèlent une relation significative entre les deux variables, confirmés également par d'autres tests tels que le rapport de vraisemblance (12,533) et le test exact de Fisher (significativité de 0,023). En conclusion, les données nécessitent l'hypothèse selon laquelle il existe une relation entre la conviction de la relation entre la performance et les ressources humaines et la perception de l'impact positif du travail collaboratif sur la performance individuelle.

Chapitre III : Etude de cas

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 28 : Mesure symétriques.

Mesures symétriques			
	Valeur	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Phi	1,028	,000	,012
Nominal V de Cramer	,727	,000	,012
Nombre d'observations valides	45		

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

Comme le coefficient de contingence est de 0.727, nous déduisons que la relation est forte.

Synthèse et discussion des résultats :

Suite à notre étude sur le thème de l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine dans l'entreprise Promasidor, nous avons recueilli et analysé les réponses de notre questionnaire. Voici les principaux résultats et éléments d'analyse :

L'étude quantitative menée chez PDZ a permis d'obtenir un aperçu détaillé de différents aspects de l'entreprise, de la démographie des employés à la satisfaction de la communication en passant par l'efficacité des équipes de travail. Les résultats ont révélé des informations clés sur les employés de PDZ, ainsi que sur leurs perceptions et leurs attitudes vis-à-vis de leur environnement de travail.

Concernant la démographie des employés, l'étude a montré une légère prédominance des hommes par rapport aux femmes au sein de l'entreprise. Cette répartition peut s'expliquer par la nature du secteur d'activité de PDZ, qui favorise davantage le travail masculin sur le terrain. En termes d'âge, la catégorie la plus représentée est celle des 30-40 ans, ce qui est cohérent avec la politique de recrutement activé sur les jeunes diplômés motivés. En outre, la grande majorité des employés possède un niveau d'instruction universitaire, principalement un diplôme de Master, ce qui témoigne d'une main-d'œuvre compétente et instruite.

En ce qui concerne la satisfaction de la communication au sein de PDZ, les résultats indiquent une satisfaction générale élevée. Les employés ont exprimé leur accord sur la qualité de la communication, ainsi que sur leur niveau d'information concernant les décisions prises par les différents niveaux hiérarchiques et les objectifs interdépartementaux. De plus, la majorité des employés est satisfaite de la culture de respect mutuel entre collègues et perçoit une écoute mutuelle au sein de l'entreprise. Ces résultats témoignent d'une culture d'écoute, de respect et de collaboration.

L'étude a également révélé une forte participation et coopération des employés chez PDZ. Les employés se sentent encouragés à contribuer à la résolution des problèmes et à la prise de décisions importantes. Cependant, certains employés ont exprimé un certain désaccord ou un manque d'implication dans les décisions importantes, ainsi la nécessité d'améliorer le processus de prise de décisions pour mieux reconnaître la contribution des employés. Il est recommandé à PDZ de mettre en

Chapitre III : Etude de cas

place des mécanismes permettant une participation plus large et plus significative des employés dans les processus décisionnels, tels que des réunions de concertation, des groupes de travail interdépartementaux et des canaux de communication ouverts.

En ce qui concerne l'efficacité des équipes de travail, les résultats de l'étude ont montré une perception généralement positive des employés chez PDZ. Les équipes de travail sont efficaces comme efficaces dans la réalisation des tâches, la résolution de problèmes et la prise de décisions importantes. Cela témoigne de la capacité des équipes à exécuter et à travailler ensemble de manière harmonieuse. Néanmoins, il est important pour PDZ de continuer à encourager le développement des compétences de travail d'équipe, à favoriser la communication et la coopération interdépartementales, et à fournir les ressources nécessaires pour soutenir l'efficacité des équipes.

En résumé, l'étude quantitative chez PDZ a fourni des informations essentielles sur la démographie des employés, la satisfaction de la communication, la participation des employés, l'efficacité des équipes de travail et d'autres aspects liés au travail et à l'environnement de travail. Les résultats mutuels globalement positifs témoignent d'une culture d'écoute, de respect et de collaboration au sein de l'entreprise. Il existe des domaines où des améliorations peuvent être améliorées, notamment en renforçant les pratiques managériales basées sur le partage, en favorisant une communication ouverte et transparente, en impliquant davantage les employés dans les décisions importantes et en favorisant l'efficacité des équipes de travaux.

Recommandations :

Sur la base des résultats de l'étude quantitative menée chez PROMASIDOR, voici quelques recommandations pour améliorer certains aspects identifiés :

Renforcer les pratiques managériales basées sur le partage : PDZ devrait encourager les responsables à adopter des approches de gestion participatives, favoriser l'inclusion des employés dans la prise de décisions et la résolution de problèmes. Des mécanismes tels que des réunions d'équipe régulières, des séances de brainstorming et des forums de discussion peuvent être mis en place pour promouvoir le partage d'idées et de perspectives.

Améliorer la communication interne : Bien que la majorité des employés aient exprimé leur satisfaction à l'égard de la communication chez PDZ, il est essentiel d'approfondir les raisons sous-jacentes des opinions divergentes. PDZ pourrait organiser des séances de réponses régulières, des enquêtes supplémentaires ou des groupes de discussion pour susciter les suggestions et les préoccupations des employés. Ces informations pourraient aider à identifier les lacunes spécifiques de la communication et à mettre en place des mesures correctives, telles que l'amélioration des canaux de communication internes, la clarification des objectifs et des décisions, et la sensibilisation à l'importance de la communication transparente à tous les niveaux de l'entreprise.

Favoriser l'implication des employés dans les décisions importantes : Malgré une majorité d'employés supportant un certain niveau d'implication dans les décisions importantes chez PDZ, une proportion significative a exprimé un manque d'implication. PDZ devrait promouvoir une

Chapitre III : Etude de cas

culture d'entreprise qui encourage et valorise la contribution des employés à la prise de décisions. Cela peut être réalisé en mettant en place des mécanismes de participation, tels que des groupes de travail multidisciplinaires, des sessions de remue-méninges ou des sondages d'opinion, où les employés peuvent partager leurs idées et leurs suggestions. Il est également important de communiquer clairement comment les contributions des employés sont prises en compte dans le processus décisionnel.

Favoriser l'engagement et la motivation des employés : Pour maintenir un haut niveau d'engagement et de motivation, PDZ devrait continuer à créer un environnement de travail positif et stimulant. Cela peut être réalisé en offrant des opportunités de développement professionnel, en reconnaissant et en récompensant les performances exceptionnelles, en encourageant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et en favorisant la communication ouverte et transparente avec les employés. L'implication des employés dans des projets stimulants et significatifs peut également contribuer à maintenir leur motivation et à renforcer leur engagement envers l'entreprise.

Renforcer les mécanismes de progression et d'amélioration continue : PDZ devrait mettre en place des processus structurés pour alimenter régulièrement les commentaires des employés et les suggestions d'amélioration. Cela peut se faire à travers des enquêtes d'opinion régulières, des réunions individuelles de suivi, des groupes de discussion ou des boîtes à idées. Les commentaires des employés doivent être pris en compte et des actions concrètes doivent être entreprises pour résoudre les problèmes identifiés et mettre en œuvre les améliorations proposées.

Promouvoir la formation et le développement des compétences : PDZ devrait investir dans la formation et le développement professionnel de ses employés. Cela peut inclure des programmes de formation internes ou externes, des opportunités de mentorat et de coaching, ainsi que des possibilités de développement de carrière. En offrant des occasions d'apprentissage continu, PDZ permet aux employés de développer leurs compétences, d'accroître leur expertise et de s'épanouir dans leur rôle, ce qui contribue à leur satisfaction et à leur engagement envers l'entreprise.

Favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie privée : PDZ devrait promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée pour ses employés. Cela peut être réalisé en offrant des politiques de congés flexibles, en encourageant la prise de pauses régulières et en promouvant une culture du respect des limites personnelles. Un équilibre adéquat entre vie professionnelle et vie privée contribue à réduire le stress des employés, à améliorer leur bien-être global et à favoriser leur engagement au travail.

En mettant en œuvre ces recommandations, PDZ pourra améliorer son environnement de travail, améliorer la satisfaction des employés et stimuler la performance globale de l'entreprise. Il est important de mettre en place un suivi régulier pour évaluer l'efficacité de ces mesures et apporter les ajustements nécessaires pour répondre aux besoins changeants des employés.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Cette étude s'est concentrée sur l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise PDZ. À travers une analyse approfondie des fondements théoriques et la collecte de données à l'aide d'entretiens qualitatifs et d'un questionnaire quantitatif, nous avons obtenu des résultats significatifs qui contribuent à une meilleure compréhension de l'impact du management collaboratif sur la performance des employés.

En rappelant notre objectif de recherche, nous avons pu mettre en évidence les pratiques de management collaboratif mises en place chez PDZ et leur lien avec la performance humaine. Les résultats obtenus ont confirmé que les employés bénéficiant d'un environnement de travail collaboratif étaient plus engagés, motivés et performants. Ils ont également montré que les managers adoptant des approches collaboratives étaient en mesure de favoriser la créativité, la collaboration et la satisfaction des membres de leur équipe.

Nos résultats ont donc démontrant l'importance du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine chez PDZ. Ces résultats sont précieux pour l'entreprise, car ils soulignent l'impact positif de l'adoption de pratiques collaboratives sur les performances individuelles et collectives.

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées par notre soin sur le terrain de PROMASIDOR, avant de répondre à ces dernières nous tenons à les rappeler d'abord :

H1 : l'entreprise PDZ pratique le management collaboratif suivant les exigences de l'entreprise moderne.

H2 : les pratiques managériales introduites par PDZ favorisent la recherche de la performance humaine.

H3 : Les nouveaux rôles des managers chez Promasidor dans un contexte participatif et collaboratif mettent l'accent sur la facilitation, la gestion des talents et la promotion de la collaboration, ce qui améliore la performance humaine.

H4 : il existe une relation entre le management collaboratif et la recherche de la performance humaine.

Cependant, il est important de noter que cette recherche a également rencontré certaines difficultés objectives.

Conclusion Générale

L'une des principales difficultés était liée à l'occupation des employés, ce qui a limité le temps et la disponibilité pour participer aux entretiens et répondre au questionnaire.

Cette contrainte a pu influencer la taille de l'échantillon et potentiellement biaiser les résultats.

Malgré ces difficultés, notre étude offre des perspectives intéressantes pour l'entreprise et pour la recherche scientifique. Les résultats mettent en évidence l'importance du management collaboratif dans l'amélioration de la performance humaine chez PDZ. En favorisant la collaboration, la participation et la communication ouverte, l'entreprise peut stimuler l'engagement, la satisfaction et la performance de ses employés.

Pour les recherches futures, il serait bénéfique d'approfondir l'analyse de l'impact à long terme du management collaboratif sur la performance humaine chez PDZ. De plus, il serait intéressant de mener des études comparatives avec d'autres entreprises pour évaluer la généralisable des résultats et identifier les meilleures pratiques.

Donc, cette étude met en évidence l'importance du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine chez PDZ. Malgré certaines difficultés rencontrées, les résultats obtenus sont précieux pour l'entreprise et la recherche scientifique. En encourageant la collaboration et la participation des employés, PDZ peut renforcer l'engagement et la performance de ses équipes, ce qui contribue à sa compétitivité et à sa réussite à long terme.

Bibliographie

LIVRES ET OUVRAGES :

- A, KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème Edition Dunod, Paris, 1976, P06.
- Aïm, Roger « L'essentiel de la théorie des organisations » Editeur : Gualino Edition : 12 Année de Publication : 2020, page 26.
- ARCOS (S) ; ACROS (L) : « le grand livre du management » ; édition AFNOR ; 2016 ; Paris ; P04.
- Barabel (M) ; Meier (O) : « Manageor : Les nouvelles pratiques du management » ; Edition Dunod, Paris, 2015, P. 247-248.
- Bernard, Martory ; Daniel, Crozet. Gestion des ressources humaines. 7eme édition. Paris : Edition DUNOD, 2008, p. 167
- Ch. BOURION, « Le management sans pouvoir », Edition Eska, Paris, 2001, P97.
- F, BOUKHIRA, « 101 questions du manager débutant », Edition Gereso, 2016, P47.
- F, CARNEIRO, « Organisation et gestion des entreprises, la conception moderne du management », 2eme Edition, France, 1992, P38.
- Getz, (I), Carney, (B), « Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », Paris : Fayard, 2012, p45.
- ¹GIBERT (P) cité par Jacquet (S) : « management de la performance, des concepts aux outils », 2011, PP.3-4
- GONZALEZ (Ch.) : « démarche QSE et motivation au travail », Afnor édition, Paris, 2015, P04.
- J, BRILMAN, « Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance », Edition D'organisation, paris, ND, P345.
- J, DEBANDE, S, PALMERO, « TODO LIST- ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 2015, P98.
- J. ALLOUCHE, « Encyclopédie des ressources humaines », 3eme Edition Magnard-Vuibert, Paris, 2012, P16.
- Landrieux-Kartochian, Sophie « Théorie des organisations » Editeur : Gualino, édition 5 année 2020 p 31.
- Linhart, (D), « La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale ». Editions Eres, 2015.
- M, BARABEL, O, MEIER, « Manageor : Les nouvelles pratiques du management », Edition Dunod, Paris, 2015, P242.
- M, CROZIER, « l'entreprise a l'écoute », Edition Inter, Paris, 2000, P19-127.
- M. THEVENET, « La culture de l'entreprise, que sais-je ! », 5eme Edition, Paris, 2006, P16.
- M.MAADANI et K.SAID, « Management et pilotage de la performance » Edition Hachette livre, Paris, 2009p.33.
- NOYE, (D) : « Manager les performances », édition INSEP CONSULTING, Paris, 2002, P.6.
- O. MEIER, « DICO du manager », Edition Dunod, Paris, 2009, P51.

Bibliographie

- Ph, HERMEL, « Le management participatif, sens, réalité, action », Edition D'organisation, Paris, 1988, P71.
- Plane, Jean-Michel, « Théorie des organisations » Editeur : Dunod, Année de Publication : 2017 Edition : 5, page 11.
- ROBBINS, (S), JUDGE, (T) et GABILLET, (Ph) : « comportements organisationnels », Edition Pearson Education, 12^{ème} édition, France, 2006, P29.
- S, LE ROUX, (La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI), Dans une revue Marché et organisations, n°4, 2007, P189-208.
- Thévenet, (M). « Le faux plat du management. RH Info, le portail des ressources humaines », 2015. P15
- Verrier, G., Bourgeois, N. « Faut-il libérer l'entreprise ? », Editions Dunod, 2016, p94.

REVUES ET ARTICLES :

- ADLA, « Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil. Interface homme machine », Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 2010, P37.
- ARNAUD (B), CARUSO-CAHN (S) : « la boîte à outil de l'intelligence collective », édition DONUD, 2016, P.186.
- BRYAN (L), JOYCE (C) : l'organisation du XXI siècle, in revue l'expansion management, Décembre, 2005, P08.
- C, LOREY, « Améliorer ses performances avec le travail collaboratif », Dans une revue L'Usine Nouvelle, n°3017, 2006, P68.
- Cornil (Emmanuelle), « Le management participatif et les attentes des travailleurs », mémoire de master, Université catholique de LOUVAIN, 2017.
- Duthoit, (A). « Petit manuel d'économie collaborative : à l'usage des entreprises ». Paris : Seyroles, 2015, p56.
- Getz, (I), Carney, (B), « Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », Paris : Fayard, 2012, p45.
- Halloy (Sibylle), « le management participatif en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone », mémoire de master, Louvain School of management, 2019, p51.
- LEBAS(M) : « performance : mesure et management .Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.
- Maziz (Salah) et Benabderhman (Hamza), « Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne Cas : ALCOST SPA - Bejaia, p30, Revue Académique Maaref.
- N, ASSIBAT, B, BLANCHE, E, JANVIER et autre, « Les déterminants de l'engagement des managers de proximité », Master Business Administration, Université DAHUPHIN, Paris, 2014, P15-19.
- P, ROGER, M, BLANKO, « L'organisation ; clé la performance », Dans une revue l'expansion management, Juin 2006, P05.

Bibliographie

- Piquet (A) : « Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration », « Groupe Communication » du réseau Isolement Social, Brest, 2009.
- S. JACQUET, (du management participatif...au management coopératif : coopérer pour construire et donner de sens au management), Dans une revue française de gestion, Mai 2013, P09.
- SANIAL (Clément), « Comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ? », mémoire de master, Ecole supérieure de commerce LYON, 2015, p32.

SITE WEB :

- www.kokoroe.fr/ (consulté le 28/02/2023 à 17 :00h).
- <https://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme> (consulté le 29/02/2023 à 21h)
- https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 10 /03/2023 à 11h30).
- https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 11/03/2023 à 11h50).
- https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 11/03/2023 à 16h).
- https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté le 11/03/2023 à 18:15h)
- <https://d1N7ikSZ6OB2AD.cloudfront.net> (consulté le 14/03/2023 à 8h00).
- www.etudier.com (Consulté le 14/03/2023 à 10h).
- ww.penser-et-agir.fr, consulté le 22/03/2023 à 19h40h)
- www.managermission.com, consulté le 26/03/2023 à 8h.
- www.innovationmanageriale.com, Consulté le 30/03/2023 à 19h30.
- <https://www.thebalancemoney.com/career-planning-6265513> (Consulté le 10/04/2023 à 20h)
- <https://www.sympatico.ca/jplage/performance.htm> (Consulté le 12/04/2023 à 12h).
- <https://www.institut-efficience.fr/performance-humaine-definition-et-enjeux> (Consulté le 14/04/2023 à 17 :10h)
- <https://www.piloter.org/performance-entreprise/Performance-RH.htm> (Consulté : le 14/04/2023 à 20h05)
- <https://ilostat.ilo.org/fr/resources/methods/description-labour-productivity/> (Consulté le 18/04/2023 à 22 : 30h).
- <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulté le 16/04/2023 à 16h)
- <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulté le 18/04/2023 à 22h).
- <http://www.promasidor.com/>(Consulté le 30/04/2023 à 18h).

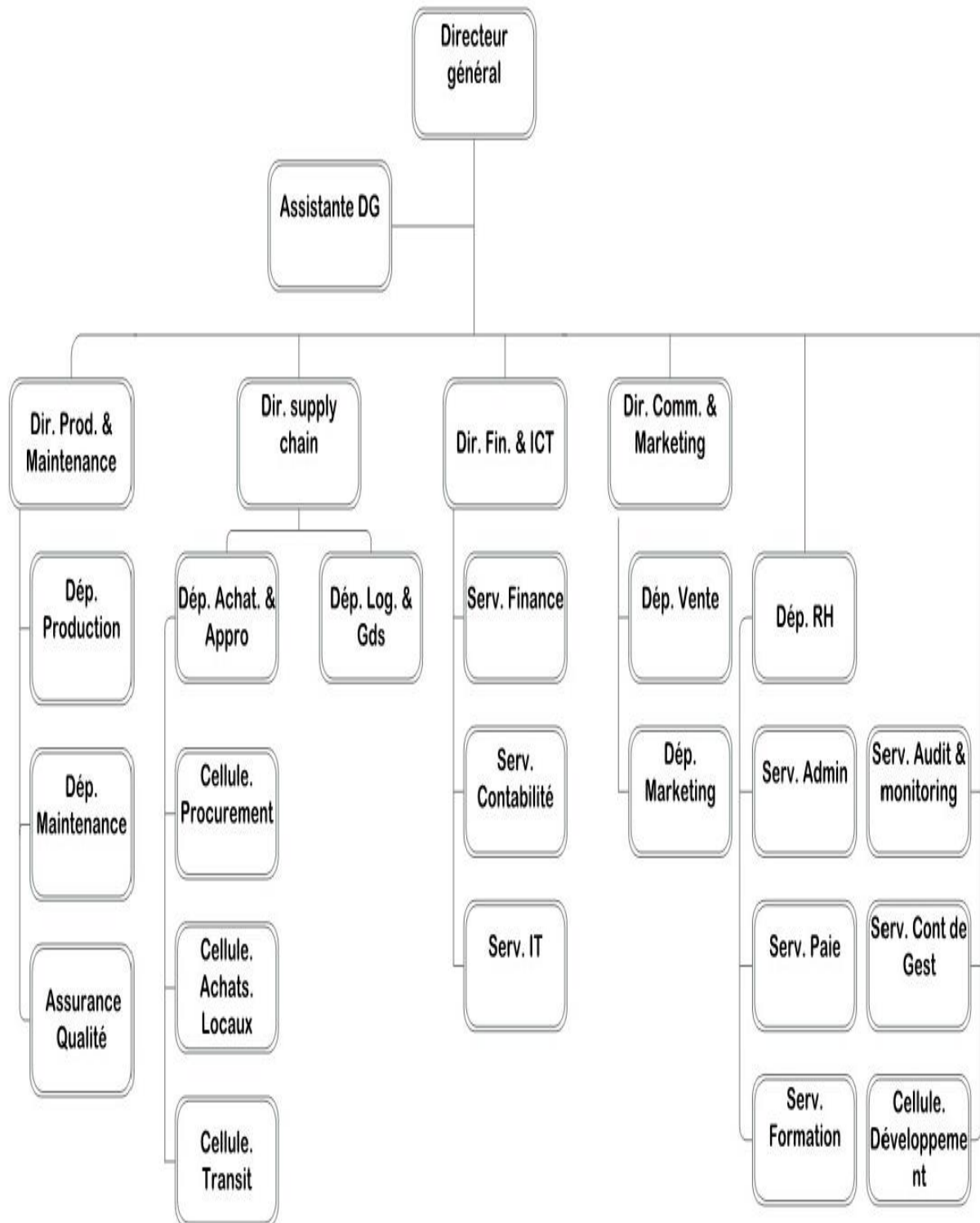
Bibliographie

AUTRE :

- OUKACI (A), l'apport du management collaboratif dans la recherche de la performance humaine, Mémoire, EHEC, Alger, Juin 2019, P24-25.
- Document interne de l'entreprise.

Annexes

Annexe N°1 : L'organigramme de Promasidor Djazair



Annexe N°2 : Guide d'entretien

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je souhaiterais actuellement en train de mener une recherche sur l'apport du management collaboratif dans la recherche de performance humaine, et j'améliorerai votre expertise en tant que manager au sein de PROMASIDOR. L'objectif de cet entretien est de comprendre votre point de vue sur les pratiques de management collaboratif dans votre équipe et d'explorer comment celles-ci peuvent influencer la performance humaine. Les questions sont majoritairement des questions ouvertes donc il est très important que vous donniez le maximum de détails dans vos réponses.

Profil et données générales :

Faites nous une brève présentation de vous-même, du poste que vous occupez, ainsi que la structure que vous dirigez.

Les questions :

1. Quel est votre style de management ? (collaborative, participative, autoritaire, directif, délégatifs)
2. Pensez-vous que votre style de management correspondant à votre fonction ? Pourquoi ?
3. Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problème au sein de votre équipe ?
4. Comment encouragez-vous les membres de votre équipe à partager leurs idées et leurs suggestions et comment assurez que leurs voix est entendue et prise en compte ?
5. Comment la communication et la transparence sont-elles encouragées dans votre équipe et comment cela influence-t-il la performance opérationnelle ?
6. Comment encourager vous l'autonomie des membres de votre équipe tout en les responsabilisant pour la réalisation des missions qui leur sont confiées ?
7. **A travers votre expérience en tant que manager**, pensez-vous nous dire si vous pensez que la participation active des employés à la prise de décisions a un impact sur leur niveau d'engagement dans l'entreprise ?

Annexe N°3 : le questionnaire

Ecole des hautes études commerciales

Dans le cadre de notre étude de recherche pour notre mémoire de fin de cycle en Master Organisation et Management des Entreprises sur le thème de l'impact du management collaboratif sur la performance des ressources humaines chez PROMASIDOR, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous accorder quelques précieuses minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Soyez assuré(e) que vos réponses resteront strictement confidentielles et anonymes.

Votre avis est d'une importance capitale pour la qualité de notre analyse. Nous vous remercions par avance pour votre aimable collaboration et vous prions d'agréer, Madame/Monsieur, l'expression de notre profond respect.

Etudiante : Daikh Asma

A. Fiche d'identification

1. Votre sexe :

- Homme
- Femme

2. Votre tranche d'âge :

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus de 50 ans

3. Votre niveau académique :

- Baccalauréat
- Licence
- Master
- Doctorat

4. Votre Poste :

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maitrise
- Exécution

B. Votre niveau de l'accord et votre avis concernant :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1) Communication :				
1- Je suis satisfait(e) de la qualité de la communication au sein de PROMASIDOR.				
2- Les employés sont bien informés des décisions prises par les différents niveaux hiérarchiques et des objectifs interdépartementaux, ainsi que les changements majeurs au sein de PROMASIDOR.				
3- Mes collègues m'écoutent lorsque j'exprime mes idées ou préoccupations.				
2) Participation et coopération active :				
1- Je suis impliqué(e) dans la prise de décisions importantes au sein de PROMASIDOR.				
2- Je suis encouragé(e) à contribuer activement à la résolution des problèmes au sein de PROMASIDOR.				
3- Ma contribution est prise en compte lors de la prise de décisions importantes au sein de PROMASIDOR.				

Annexes

4- Je travaille avec d'autres départements de PROMASIDOR pour atteindre nos objectifs communs.				
3) Confiance et respect mutuel :				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1- Je fais confiance à mes collègues de travail au sein de PROMASIDOR.				
2- Je respecte mes collègues de travail ainsi que mes supérieurs hiérarchiques au sein de PROMASIDOR.				
3- Il y a une culture de respect mutuel entre collègues au sein de PROMASIDOR.				
4) Ouverture d'esprit :				
1- Je suis ouvert(e) à de nouvelles idées et perspectives au travail chez PROMASIDOR.				
2- Je suis encouragé(e) à proposer de nouvelles idées et perspectives au travail.				
5) Engagement et motivation :				
1- Je suis engagé(e) envers mon travail chez PROMASIDOR.				
2- Je suis motivé(e) à travailler chez PROMASIDOR.				
3- Je suis satisfait(e) de ma relation avec mes responsables chez PROMASIDOR.				

Annexes

6) Efficacité de la collaboration :				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1- Les équipes de travail sont efficaces dans la réalisation de leurs tâches.				
2- Les équipes de travail sont efficaces dans la résolution de problèmes.				
3- Les équipes de travail sont efficaces dans la prise de décisions importantes.				
7) Satisfaction au travail :				
1- Je suis satisfait(e) de mon travail chez PROMASIDOR				
2- Je suis satisfait(e) de mon environnement de travail chez PROMASIDOR.				
8) Performance :				
1- Le travail collaboratif a eu un impact positif sur ma performance individuelle.				
2- Je suis convaincu(e) que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines.				
9) Reconnaissance :				
1- Je me sens apprécié(e) pour mon travail au sein de PROMASIDOR.				

C. Votre relation avec les managers :

1-Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominées à votre avis par :

- Des logiques d'instructions et d'exclusions des tâches.
- Des logiques de participation et collaboration à des objectifs.

2-Les pratiques managériales introduites par vos responsables sont-elles basées sur le partage, l'écoute et la collaboration ? :

Réponse	Oui	Non
Le partage		
L'écoute		
La collaboration		

Table
Des
Matière

Table des matières

Table des matières

Résumé	6
Abstract.....	7
Introduction générale :	1
CHAPITRE I :	4
<i>Du management</i>	4
<i>Classique au</i>	4
<i>management moderne</i>	4
Section 01 : L'évolution du management :	6
1 Le management classique :.....	6
2. Le management moderne :.....	13
Section 02 : Le management participatif :	17
1- Définition du management participatif :.....	17
2- Caractéristiques de la participation :.....	18
3- Le lien entre la participation et le management :	19
4- Les principes du management participatif :	20
5 Les avantages du management participatif :.....	21
6. Les conditions de réussite :.....	22
7- Concepts voisins :.....	24
Section 03 : Le management collaboratif :	27
1- Définitions :.....	27
2. Cadre conceptuel de management collaboratif :	27
3. Les quatre (4) piliers du management collaboratif les « 4C » :.....	29
4 Les compétences nécessaires à la réussite du management collaboratif :.....	32
CHAPITRE II :	35
<i>Mesure de la</i>	35
<i>performance humaine</i>	35
<i>et son lien avec</i>	35
<i>le management</i>	35
<i>collaboratif,</i>	35
<i>participatif</i>	35
Section01 : Cadre théorique et généralité sur la performance, mesures de la performance humaine :	37
1. La performance :.....	37
2. La performance humaine :.....	42

Table des matières

SECTION 02 : L'impact du management participatif, collaboratif sur la dynamique de la performance humaine.	48
1- Management participatif comme un facteur de performance :	48
2. L'influence du management collaboratif sur la performance RH :	49
3. Conditions de réussite :	50
SECTION 03 : LES NOUVEUX ROLES DE MANAGER	57
1. Le nouveau manager :	57
<i>Chapitre III :</i>	65
<i>Étude de cas</i>	65
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	67
1. L'entreprise PROMASIDOR :	67
2. Les marques de Promasidor Djazair :	68
3. Culture d'entreprise : vision, mission, valeurs :	68
➤ Missions :	69
➤ Valeurs :	69
4. Organigramme organisationnel :	69
➤ Promasidor Guerrouaou :	69
• Département production :	69
• Département commerciale et marketing :	69
• Département des opérations :	70
5. L'organigramme de département RH :	70
5.2 Développement RH :	71
SECTION 02 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET	72
PRESENTATION DE L'ENQUETE.	72
1. L'étude qualitative par entretien :	72
2. L'étude quantitative par questionnaire :	73
SECTION 03 : L'ANALYSE DE L'ENQUETE	74
1. Les résultats de l'enquête (l'entretien) :	74
2. Synthèse de l'entretien :	78
3. Les résultats de l'enquête (questionnaire) :	78
Conclusion générale :	111
<i>Bibliographie</i>	113
<i>Annexes</i>	118