

**Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA**



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion  
Spécialité: Management**

## **Thème**

**Management participatif et Leadership  
Cas pratique : SPA TCHIN LAIT BEJAIA**

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> : BEDDACHE Djaouida

M<sup>elle</sup> : AZZOUG Sabrina

**Soutenu le : 24 / 06 / 2018**

**Devant un jury composé de :**

Mr. BOUMESBAH.N : Président

Mr. AMALOU.A : Examineur

Mr. SOUILAH Abderrezak : Encadreur

**Session : Juin 2018**

# Remerciements

A l'issue de notre cursus universitaire, le grand remerciement s'adresse au bon dieu qui nous a aidés à réaliser ce travail.

On adresse nos sincères remerciements et profonde reconnaissance à notre encadreur **Mr SOUILAH Abderrazak** qui a accepté de nous encadrer et on le remercie pour ses précieux conseils qui ont pu nous prodiguer, qui nous a aidé et suivi judicieusement durant la réalisation de ce travail.

Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre université « **ABDERRAHMANE MIRA\_BEJAIA** » et tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

On remercie les membres de jury qui ont accepté de nous faire l'honneur d'examiner et de juger notre travail.

Nos remerciements s'adressent également au directeur générale **Mr BARKATI Tedj Eddine** de l'entreprise Tchén Lait de nous avoir accueillies les bras ouverts sans oublier **Mr KARA** responsable des stages.

On tient aussi à présenter nos vifs remerciements à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail avec l'expression de nos profondes gratitude et parfaite considération.

Et enfin une tendre pensée à nos chères familles **BEDDACHE** et **AZZOUG**.

## **Dédicaces**

*Je dédie ce travail :*

**A mon cher père Djamel, mon exemple éternel, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour que j'ai eu toujours pour lui, que dieu te garde dans son vaste paradis.**

**A ma chère mère Fadila, la source de tendresse et de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur.**

**Mes deux chers frères, Smail et Karim rien au monde ne vaut leurs efforts fournis jours et nuits pour mon éducation et mon bien être et à ma très chère sœur Fouzia.**

**A l'homme de ma vie Abd El Kader qui ma soutenue tout au long de ce travail.**

**A mes chers neveux et nièces, Djamel, Khaoula, Jyad, Yanel et Tasnim.**

**A Sabrina, ma sœur.**

**A toute la famille Beddache.**

**Djaouida**

## Dédicace

Je dédie ce travail à :

*A mon très cher père « Slimane » qui ma toujours encouragé dans mes études.*

*A ma très chère mère « Wardia » qui a contribué à ma réussite dans les études et dans la vie.*

*A mon grand frère « Nassim »*

*A mon petit frère « Vanis »*

*A toute la famille « AZZOUIG »*

*A mon très chère fiancé « Islam », qui a toujours été présente pour moi et qui ma toujours soutenue, ainsi qu'a ses parents, que Dieu les protèges.*

*A tout mes amis exceptionnellement :*

*Ma sœur « Beddache Djaouida »*

Sabrina



# Sommaire

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : le management participatif</b>	
Introduction.....	06
<b>Section 1 : Généralités sur le management participatif : historique et concepts voisins.....</b>	<b>06</b>
<b>Section 2 : Principes et facteurs d'échec et de réussite du management participatif.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 3 : Les outils pour la mise en œuvre du management participatif.....</b>	<b>21</b>
Conclusion.....	24
<b>Chapitre 2 : le leadership</b>	
Introduction.....	25
<b>Section 1 : L'historique et les concepts clés du leadership .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 2 : Les qualités des leaders, la différence entre le leader et le manager, et le lien entre le leadership et le management .....</b>	<b>37</b>
Conclusion.....	49
<b>Chapitre 3 : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia</b>	
Introduction.....	50
<b>Section 1 : Présentation de TCHIN LAIT Bejaia.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 2 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>63</b>
Conclusion.....	80
<b>Conclusion général .....</b>	<b>81</b>
Bibliographie.....	
Annexe.....	
Table des matières.....	

# Introduction générale

# Introduction générale

---

## Introduction

Le management participatif, comme mode de gestion, ne peut être appréhendé comme une simple technique de gestion, valorisant la « créativité » des salariés, stimulant la mobilisation volontaire de groupes, en rapport avec la qualité du produit et le service à la clientèle. Il doit être approché, en même temps, comme une stratégie de gestion, visant à dépasser les conflits d'intérêts pour susciter l'identification et l'attachement du personnel à l'entreprise et obtenir un large consensus sur des objectifs prioritaires<sup>1</sup>.

Ce type de management relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise. Cette participation recouvre des acceptions variées et transite par des dispositifs aussi divers que l'information et la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats<sup>2</sup>.

La source de développement réside en la capacité des personnes à coopérer en transversal, à développer des relations de travail nouvelles. Le travail en équipe (équipe désignant les personnes d'une organisation, ou d'une unité devant remplir une mission commune) est central. Le succès des opérations dépend d'employés autonomes et responsables. Chaque équipe ne produit de bons produits ou services que si ses membres savent bien travailler ensemble. Donc le rôle de l'homme notamment le leader ou le manager est déterminant pour permettre aux personnes, aux équipes ou aux groupes de fonctionner au meilleur de leurs possibilités et de se développer<sup>3</sup>.

Dans ce cadre, on parle beaucoup plus du leader participatif, ce style est parfois dénommé démocratique ou consultatif. Le point clé est que les collaborateurs sont impliqués dans la prise de décision et à la participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs. Être participatif ou démocratique signifie que les cadres et membres de l'équipe prendront des décisions ensemble. Ce style est utile lorsque l'exécutif reconnaît que l'extension d'entrée donnera une meilleure décision ou lorsque la participation a pour but de renforcer l'engagement à la décision.

---

<sup>1</sup> Denis Horman, « Syndicalisme et management participatif », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 1991/37 (n° 1342-1343), p3.

<sup>2</sup> Julien CHARLES, Bénédicte ZIMMERMANN, « Management participatif », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L & al, *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie Et Participation, 2013, P1.

<sup>3</sup> Alain DULUC (2013), « le leadership et confiance », DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, p 25.



## Introduction générale

---

L'essence du leadership est donc une combinaison complexe de savoirs, savoirs faire et savoir être qui constituent une certaine forme d'influence sur les autres. Cette capacité est différente du pouvoir et de l'autorité. Ceux-ci étant institués et reconnus par la structure. Rappelons qu'aujourd'hui la tendance dans les organisations est de donner de moins en moins de définition statutaire de la responsabilité. Par conséquent il y a un véritable enjeu, pour les responsables, à développer des aptitudes au leadership<sup>4</sup>.

En effet les rôles anciens de manager (telle que gérer ,contrôler ,transmettre les directives, définir les fonctions, proposer des formules d organisation ou animer ces collaborateurs ) sont certes encore requis ,mais sont maintenant insuffisants .les entreprises demande a leurs managers des rôles nouveaux (tels que stimuler et coordonner , accompagner le développement des compétences des collaborateurs ,confier des missions, faire émerger les idées de groupes et améliorer les performances transversales ).ces rôles caractérisent les fonctions de leadership.

Au-delà des rôles qui lui sont reconnus par l'organisation et sur les membres, il y a tout l'aspect humain de ses relations avec les personnes. L'attitude du leader est déterminante dans l'accompagnement et l'entraînement de l'équipe. La confiance ne se décrète pas, elle se construit. L'enjeu est de développer ses capacités à savoir créer un climat de confiance entre soi et les autres, et de développer les leaders à tous les étages de l'organisation<sup>5</sup>.

En tout ,pour assurer le bon fonctionnement du management participatif , le leader doit impliquer ses collaborateurs davantage dans le fonctionnement de l'entreprise notamment au niveau de la prise de décision , renforcer les liens interpersonnels au sein de son équipe et favoriser leur contribution active au progrès de l'entreprise .

L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir. Le management participatif est une forme de management qui implique donc les collaborateurs dans la prise de décision et les incite aussi à participer à la mise en œuvre de leurs objectifs en particulier et des objectifs de l'entreprise en général.

---

<sup>4</sup> Alain DULUC, Op.cit. p 63.

<sup>5</sup>Alain DULUC, Op.cit. p 50.

## Introduction générale

---

Ce type de management conduit les individus à s'engager et à contribuer à l'innovation et au progrès de l'entreprise. En ligne avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel.

Dans ce type de management, l'entreprise doit avoir recours aux rôles cruciaux du leader qui s'occupe de la consultation de ses collaborateurs, et discute des problèmes avec eux puis une décision commune sera prise. Ce type de management prône donc la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise où deux valeurs principales sont respectées : le respect de chacun et l'égalité des chances.

Dans ce contexte, la présente recherche a pour objectif de mettre en exergue les pratiques liées au management participatif et l'utilité des formes de leadership dans la cohésion sociale au sein de l'entreprise SPA Tchir- Lait de Bejaia. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

- **Quel est l'état des lieux du management participatif au sein de Tchir lait ? Et quel est le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion sociale du groupe ?**

De cette question découle des questions secondaires à suivre :

- Qu'est ce qu'on entend par un management participatif ?
- Qu'est ce qu'on entend par le leadership dans les organisations ?
- Par quel département le management participatif est pris en charge ? Et quel sont les outils de sa mise en œuvre au sein de Tchir lait ?

### **Les raisons du choix du thème :**

- **Sur le plan théorique et pratique**, les raisons qui nous ont poussées à choisir notre thème intitulé « le management participatif et leadership » sont :
  - Acquérir des nouvelles connaissances sur le thème en question.
  - C'est un thème qui n'était pas traité auparavant.
  - Pour savoir le style de management appliqué au sein de TCHIR LAIT Bejaia.
  - Et pour étudier ses résultats sur cette dernière.
- **Sur le plan de recherche futur**, notre recherche et étude vont ouvrir la voie à d'autres recherches qui pourraient permettre une meilleure compréhension du phénomène en question.

# Introduction générale

---

## Formalisations des hypothèses :

Pour reprendre à notre problématique nous formulons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Le management participatif est appliqué par tous les départements de Tchinelait.

**Hypothèse 2 :** Les cadres dirigeants jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe.

## Démarche méthodologique

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

- La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base concernant le management participatif et le leadership. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc. ;
- La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est à la fois qualitative et quantitative. Ainsi, nous avons réalisé un questionnaire distribué à un échantillon de salariés de l'entreprise TCHIN lait, et des entretiens avec les directeurs de tous les départements et le directeur général de la même entreprise.

## Plan de rédaction

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer ces hypothèses. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront du cadre théorique, où le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases fondamentales et se subdivisera en trois sections dont la première traite l'historique et les concepts clés du management participatif, la deuxième traite Les principes et facteurs d'échec et de réussite du management participatif et la troisième qui traite les outils pour la mise en œuvre du management participatif .

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur le leadership et subdivisera en deux sections où la première section traitera l'historique et les concepts clé de leadership, la

## **Introduction générale**

---

deuxième section désignera les qualités des leaders, la différence entre le manager et le leader, et le lien entre le leadership et le management.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en trois sections. Dans un premier temps nous procéderons à la présentation de TCHIN LAIT Bejaia. Puis dans un deuxième temps on va définir le cadre méthodologique de notre recherche, et en dernier lieu l'analyse et l'interprétation des résultats.

# **Chapitre 1: Le management participatif**

# Chapitre I : le management participatif

---

## Introduction

Plusieurs facteurs d'ordre économique, technologique et social en matière de réflexion et des droits de l'homme ont contribué à une mutation des mentalités et des relations humaines. Ce changement est surtout ressenti au niveau de l'entreprise qui s'est rendu compte après de longues expériences que l'ancienne conception stipulant de « faire d'abord l'économique pour pouvoir ensuite partager le social » est largement dépassée.

En effet, de plus en plus d'auteurs en management s'accordent sur une nouvelle vision dans laquelle l'économie et le social sont intimement liés. Le salarié souhaite s'épanouir, être impliqué d'avantage dans son travail et se reconnaître dans son entreprise, c'est pourquoi seul l'existence d'un social amont passant par la responsabilisation, la formation et la motivation permettent un fonctionnement économique satisfaisant de l'entreprise et c'est grâce à ce social amont qu'il est possible de renforcer la productivité de l'entreprise et en même temps répondre aux besoins supérieurs de l'individu selon la typologie de Maslow, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Pour ce faire, il existe un passage obligé qu'on pourra qualifier de clé de réussite de cette modernisation sociale : il s'agit du « Management participatif ».

« Le développement de la participation dans l'entreprise est devenu ces dernières années une idée en vogue développée par l'école dite du management participatif qui s'intéresse à la dimension humaine »<sup>1</sup>.

## Section 1 : Généralités sur le management participatif : Historique et concepts voisins

Le management participatif est en quelque sorte une déclinaison du management traditionnel et général, les limites de modèle taylorien qui considéré l'homme comme une machine, fais naissance à l'école des relations humains. Les auteurs de cette école assurent l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ». Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut améliorer un nouveaux type de mangement qui le mangement participatif.

On présentera en effet les différentes étapes de l'émergence du mangement participatif comme nous avons défini aussi un ensemble de concepts clé liés à ce type.

---

<sup>1</sup> Nebenhaus Lamsade, D. (1990). Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME. *Revue internationale P.M.E.*, P 92.

# Chapitre I : le management participatif

---

## 1.1 Aperçu historique du management participatif

A travers l'histoire de l'humanité, la prise de conscience de la place que doit occuper l'homme dans les organisations s'est faite d'une manière très lente, en effet l'école classique n'avait qu'une seule finalité économique c'est de réaliser de le maximum de profit en négligeant la relation social.

Après cette époque, il y aura naissance de plusieurs écoles qui vont essayer de trouver la résolution de cette équation (gestion efficace et bon rendement) et parmi ceux le management participatif marqué par ses méthodes efficaces.

Cette approche fait clairement référence à l'école des relations humaines et à ses nombreux travaux sur le groupe et sa dynamique (en particulier ceux de Kurt Lewin, A. Maslow, MC. Gregor, etc.) ,et aussi les travaux de (P. Drucker. O. Gélienier et W. Ouchi).

### 1.1.1. La réaction du modèle taylorien

Au début de 20<sup>e</sup> siècle, la recherche des formes efficaces d'organisation a conduit plusieurs personnes à réfléchir, à partir de leurs propres expériences, sur les meilleurs moyens d'organiser et de gérer le personnel. C'est ainsi qu'avec Taylor (1856-1915) qui a supposé une étude scientifique du travail, basé sur l'OST. A partir de cette organisation de production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutions peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il suppose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de valeur ajoutée. Cette organisation s'appuie sur quatre principes d'organisation<sup>2</sup> :

- **Division horizontale du travail** : elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire.
- **Division verticale du travail** : elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier le « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. Ce principe incite à placer « the right man on the right place », la meilleur personne a la bonne place.
- **Système du salaire au rendement** : est fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des

---

<sup>2</sup> Jean – Michel PLANE (2013), « *Théorie des organisations* », Paris ,4<sup>e</sup> édition : DUNOD, p 11-12.

# Chapitre I : le management participatif

---

taches poussée à son maximum , Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce , censé ,constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière conscience leurs gains monétaire .

- **Système de contrôle du travail** : à partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrière exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaitres chargé de réaliser cette activité de contrôle.

C'est donc un modèle d'organisation qui vise à organiser scientifiquement les tâches de chaque employé et de les rationaliser afin d'obtenir les meilleurs rendements possible.

Ces types d'organisation ont bien conduit à l'augmentation de la productivité mais aussi à la rétribution au mérite des salariés. Ce modèle à apporté au niveau de l'organisation du travail avec la séparation de tâches de conception et de réalisation. De même que le travail de Fayol, qui vise à développer la fonction administrative et s'appuyant sur le besoin d'une unité dans la force de commandement d'une entreprise; et celui de Weber qui défini strictement le travail de chacun en s'appuyant sur sa fonction plutôt que l'individu, le modèle Taylorien cherche à un système rationnel pour structurer organisations.

## 1.1.2. La naissance du management participatif selon l'école des relations humaines

Le management participatif a puisé des autres anciennes écoles en l'occurrence l'école des relations humaines. On retrouve un ensemble de concepts élaborés par Maslow, Likert, Lewin ou encore Mc Gregor dans la logique du management participatif. Cette école s'appuyé sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise (la motivation de l'individu).

**1.1.2.1 Kurt Lewin (1890-1947)** : Lewin travaille essentiellement sur la « Dynamique de groupe » et démontre qu'il est plus facile de gérer les individus en tant que groupes qu'en tant qu'individus séparés. À partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, il distingue 3 formes de leadership :

- « **Leadership autoritaire** : qui se tien à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.
- **Leadership démocratique** : qui s' appuyer sur des méthodes demi directives visant à encourager les membre du groupe à faire des suggestions à participer à une discussion ou encours à faire preuve de créativité .



## Chapitre I : le management participatif

---

- **Leadership de laisser – faire** : qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différents activités»<sup>3</sup>.

A partir de cet recherche K. Lewin arrive à la conclusion ,que dans le style démocratique, les relation entre les membres du groupe et leur leaders est une relation chaleureuse et amicale, et aussi que ce style apporte un certain équilibre entre les éléments qui le composent. Le groupe est aussi capable de s'autoréguler.

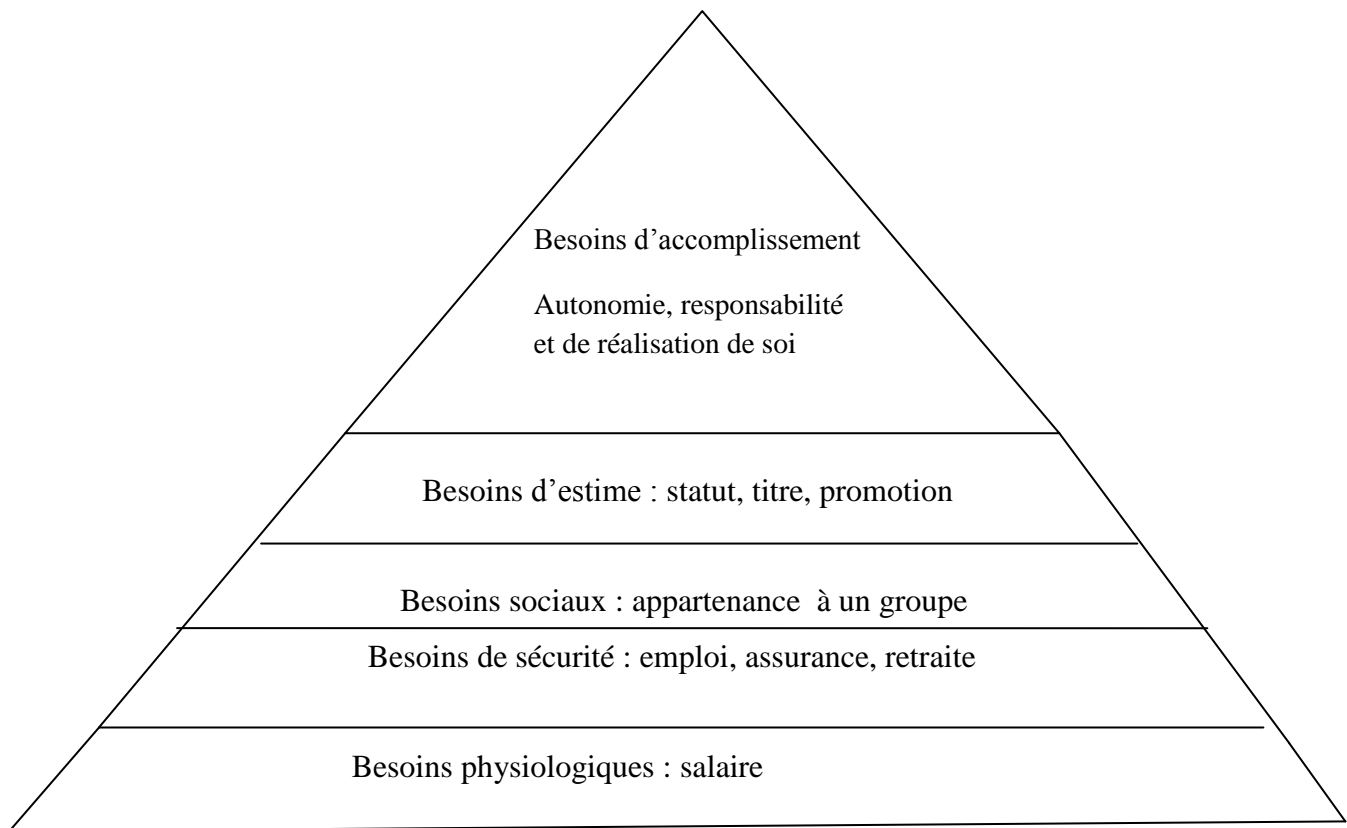
**1.1.2.2 MASLOW (1908-1970)** : il s'intéresse à la motivation de l'homme au travail, comme il a réalisé, dans les années 1940, une hiérarchisation des besoins de l'homme sur un principe pyramidal et établi le fait que sans réponse au premier de ces besoins le suivant ne peut être envisagé et ainsi de suite. L'assouvissement et l'accomplissement de ces différents besoins participent donc à notre évolution personnelle et constituent autant un moteur qu'un frein<sup>4</sup>. Il distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés

---

<sup>3</sup> Jean – Michel PLANE, OP.cit .P 34.

<sup>4</sup> Jean-Frédéric Berger(2008), « *Les Besoins de l'Homme .Essai d'après Abraham Maslow* », France, 1<sup>e</sup> édition : DADGA, P6.

**Figure N° 01 : pyramide des besoins d'A. Maslow**



**Source :** l'ouvrage de Jean-Pierre Helfer, Michel kalika et Jacques Orsoni (Aout 2010)<sup>5</sup>.

Ces travaux s'opposent aux idées de Taylor qui ne prenait en considération que les deux 1<sup>er</sup> niveaux de besoins .en effet, Maslow identifie des besoins et des motivations sociales plus profonds au travail tels que l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi<sup>6</sup>.

### **1.1.2.3 Mc GREGOR (1906-1964)**

Mc Gregor va plus loin que Maslow, selon lui les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de commandement selon les caractéristiques respectives de l'homme au travail. Il oppose ainsi deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y :

---

<sup>5</sup> Jean-Frédéric Berger(2008), OP.cit .p358.

<sup>6</sup> Jean – Michel PLANE, OP.cit. P39.

# Chapitre I : le management participatif

---

## La théorie X se fonde sur 3 hypothèses :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

## La théorie Y, quant à elle, se fonde sur 4 principes :

- La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. il peut s'autodirigé et s'autocontrôler.
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. l'homme apprend à rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.
- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées<sup>7</sup>.

« La théorie X présente un mode de management autoritaire et centralisé pour répondre à l'incapacité des hommes à prendre des responsabilités, à leur aversion naturelle pour leur travail, à leur immaturité, à leur besoin d'être dirigés pour avancer. En revanche la théorie Y correspond à un mode de management participatif qui se fonde essentiellement sur le désir des salariés de s'accomplir et d'exercer des responsabilités. Les hommes sont tous capables de créativité, le travail peut être source de satisfaction et les potentialités humaines peuvent être source de satisfaction »<sup>8</sup>.

Il faut développer un nouveau management qui respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain : c'est la naissance du management participatif.

---

<sup>7</sup> Jean – Michel PLANE, OP.cit. P40.

<sup>8</sup> Mac Gregor D (1960), « *La dimension humaine de l'entreprise* », MIT Press, p 150.

# Chapitre I : le management participatif

---

## 1.1.3. L'école du mangement participatif

Le management participatif s'intéresse au mode de gouvernement et à la construction des organigrammes, des relations humaines et sociales, et au processus de motivation et de participation des cadres et salariés.

### 1.1.3.1 La typologie de Likert

Pour comprendre et analyser les différents types de managements, Likert met au point une typologie composée de quatre types de manager : autoritaire, paternaliste, démocratique et participatif<sup>9</sup>.

Le système participatif s'appuie sur des groupes de travail .il a également inventé de concept des « relations intégrées » ou des individus reliant chaque groupe de travail à l'ensemble de l'organisation<sup>10</sup>. Ce type est le plus efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopérative et sur des relations de confiance , il note que ce mode de management est complexe a mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salarié de règle de fonctionnement subtiles , ainsi qu' un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe<sup>11</sup>.

### 1.1.3.2 La grille de Black et Mouton

Les deux américains Black et Mouton ont mis en place une grille managériale<sup>12</sup> pour analyser le comportement du dirigeant suivant deux critères : degrés d'intérêt porte aux hommes, degrés d'intérêt porte aux tâches.

### 1.1.3.3 Les travaux de P.DRUCKER (1960)

L'auteur qui est allé le plus loin dans l'analyse et le développement de modèles de management participatif, il s'intéresse aux fonctions de la Direction Générale. Comme il a Proposé de substituer le management fonctionnel par le management par objectifs.

Selon lui, les facteurs essentiels au progrès d'une entreprise sont la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et une organisation du travail qui respecte les hommes. Il inventera des outils comme la DPO (Direction Par Objectifs), qui l'a rendu

---

<sup>9</sup> Ici on s'intéresse beaucoup plus au style participatif et les trois premiers types on va les détaillés dans le 2<sup>eme</sup> chapitre.

<sup>10</sup> Jean-pierre Helfer, Michel kalika et Jacques Orsoni (Aout 2010), « *Management stratégie et organisation* », Paris ,8<sup>e</sup> édition : VUIBERT, P 215.

<sup>11</sup> Jean – Michel PLANE, OP.cit.P37-38.

<sup>12</sup> Voir le chapitre 2, P10.

## Chapitre I : le management participatif

---

célèbre et qui est encore appliquée dans la plupart des entreprises. Il amènera le Management à considérer chacun comme un potentiel de créativité, qu'il convient de mobiliser et stimuler.

Cette approche des individualités l'amènera à s'intéresser au conflit, qu'il pense inhérent au travail, et à la négociation<sup>13</sup>.

### 1.1.3.4 Les travaux d'Octave Gélihier

Il a fait évoluer la « DPO » en DPPO (direction participative par objectifs). La DPPO est un nouveau style de management, avec des objectifs cohérents et la mise en place de véritables procédures participatif, « Les Objectifs sont fixés de manière collective pour susciter la motivation, grâce à des négociations et concertations au sein des équipes de production. Il Faut donc que l'entreprise soit organisée en départements autonomes capables d'estimer et de chercher à atteindre des objectifs opérationnels (la Plupart à l'échéance d'un an). Pour lui, l'entreprise doit s'adapter à son environnement et assurer une grande mobilité verticale. L'initiative Des collaborateurs, et leur participation aux prises de décision, pourra permettre la motivation et donc le profit»<sup>14</sup>.

### 1.1.3.5 Les travaux de William Ouchi

L'auteur a proposé une variante qui combinait les procédure de gestion américaines et japonaises pour former ensemble la théorie Z, ayant les caractéristiques suivantes :emploi a long terme –prise de décision collective - responsabilité individuel – évaluation et promotion lentes – implicite , contrôle implicite avec des mesures formalisées explicites - circuits modérément spécialisés de carrière et une préoccupation globale de l'employé , y compris de sa famille.

En effet le management japonais qui est management de qualité est axé sur un fondement principal à savoir la théorie Z encore appelée modèle japonais. Ce modèle est une extension de la théorie XY de Douglas MC Gregor qui a été fondé 1981par William OUCHI, inspiré des travaux, des idées et des 14 points du statisticien, consultant américain Edwards Deming. Dans le livre sur la théorie Z, écrit en 1980, William Ouchi.

Il montre comment les entreprises américaines peuvent relever les défis du Japon avec un style de gestion très efficace. Le secret de la réussite japonaise, selon William Ouchi, n'est pas la technologie, mais une manière spéciale de manager les individus. «Il s'agit d'un style

---

<sup>13</sup>Stéphane JACQUET, «Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management», revue *française de gestion*, Mai 2013, p2.

<sup>14</sup> Stéphane JACQUET, Op.cit. p3.

# Chapitre I : le management participatif

---

de management qui met l'accent sur une philosophie d'entreprise forte, une culture d'entreprise distincte, un développement personnel à long terme, et une prise de décision par consensus».

Cette théorie place un degré élevé de confiance dans ses employés pour que ce type de gestion participative fonctionne. Elle suppose que les travailleurs participent dans les décisions de la société dans une grande ampleur. William Ouchi explique que les employés doivent être très bien informés sur les différents enjeux de la société, ainsi que de posséder la compétence pour prendre ces décisions<sup>15</sup>.

## 1.2. Définition du management participatif et les autres concepts voisins

La discussions des concepts représente donc une partie capitale qui permet de bien saisir et de situer le sujet d'étude. L'importance de ce thème nous a incités à consacrer une partie à la présentation de cet élément afin de définir les concepts et les notions employés, en faisant référence à des définitions et explications de certains auteurs.

### 1.2.1. L'organisation

Selon J.R. Schermerhorn et D.S.Chappell (2000), Une Organisation « est un regroupement de personnes qui travaillent ensemble, selon une certaine répartition des tâches, afin de réaliser un but commun»<sup>16</sup>.

### 1.2.2 La culture d'entrepris

Selon Maurice THEVENET (2006), 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 »<sup>17</sup>.

Selon Olivier MEIER (2009), quant à lui l'a défini 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 »<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Le modèle du management japonais .disponible sur <https://fr.scribd.com/document/73908349/Management-Japonais>. Consulté le 20/05/2018 a 12 :48.

<sup>16</sup> J.R. Schermerhorn &D.S. Chappell (2002), « *Principes de management* », édition du renouveau pédagogique p05.

<sup>17</sup> Maurice THEVENET(2006), « *La culture d'entreprise* », Paris ,5ème édition, Que sais-je !, P 16.

<sup>18</sup> Olivier MEIER (2009), « *DICO du manager* », Paris, édition DUNOD, P 51.

# Chapitre I : le management participatif

---

## 1.2.3 Décision collaborative

Selon Marakas 1999, définit la prise de décision collaborative « 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 »<sup>19</sup>.

## 1.2.4 La communication

La communication «est une relation d'échange entre deux ou plusieurs individus, dans le double but de transmettre les informations et des enjeux personnel elle peut traduire un besoin de reconnaissance, une envie d'influence ou une volonté d'action. C'est un processus complexe, formel ou informel qui modifie à la fois les individus et les contenus communiqué»<sup>20</sup>.

## 1.2.5 La coopération :

ALLOUCHE. J (2012)<sup>21</sup> nous rappelle de deux définitions :

De celle de Y. Dupuy (1998) qui considère que « la coopération suppose un contact direct entre les personnes, une négociation en face à face, avec donc un caractère de simultanéité, a la coordination par les règles ayant un caractère bureaucratique, et qui apparaît moins coûteuses en énergie car ne nécessitant pas ces contacts direct »;

Et de celle de C. Dejourn (1993) pour qui « la coopération est un ensemble de liens que construisent des agents entre eux en vue de réaliser volontairement une œuvre commune».

## 1.2.6 Le Management

Le mangement « C'est l'action, l'art et la manière, de conduire une organisation, donc de la diriger. Souvent résumé à la combinaison de quatre opérations : planification, organisation, direction, contrôle. Son développement s'applique à tous les domaines de l'organisation»<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Abdelkader Adla. Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Interface homme machine [cs.HC]. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010, Français, p37.

<sup>20</sup> José ALLOUCHE (Aout 2012), « *Encyclopédie des ressources humaine* », Paris, 3eme édition : Magnard-Vuibert, p 206.

<sup>21</sup> José ALLOUCHE, Op.cit. p 255.

<sup>22</sup> Thiétart Raymond-Alain, (2003), « *Le management* ». Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », P128.

# Chapitre I : le management participatif

---

## 1.2.7 La participation

La participation signifie « être associé ou faire les choses ensemble. Ce concept consiste à associer les personnes de quelque façon que ce soit dans les actions de l'entreprise. L'organisation donne la possibilité de participer aux projets, aux affaires »<sup>23</sup>.

## 1.2.2. Le management participatif

Selon Philips Harmel (1988), le management participatif est défini comme « une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant »<sup>24</sup>.

## 1.2.10 La dynamique de groupe

« Elle étudie la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient à se constituer en milieu d'action qui définit les attentes, la performance et le niveau de satisfaction des participants. C'est donc une approche psychologique qui est retenue : les observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles de jeu, qui, une fois constituées, vont donner au groupe une consistance et une autorité, venant parfois s'opposer aux humeurs et d'intérêt des participants »<sup>25</sup>.

## 1.2.3. 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* »<sup>26</sup>.

Le management participatif consiste donc à appliquer les relations humaines au sein de l'entreprise. Le leader du type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commune sera prise.

## Section 2 : Principes et facteurs d'échec et de réussite du management participatif

Les dirigeants impliquent leurs collaborateurs davantage dans le fonctionnement de l'entreprise notamment, au niveau de la prise de décision, le manager participatif renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leur contribution active au progrès de l'entreprise. Sur le plan pratique, le management participatif se base sur des principes fondamentaux

---

<sup>23</sup> Hélène MASSA (2001), « *le travail social avec des groupes* », Paris, édition DUNOD, p 144.

<sup>24</sup> Philips Harmel (1988), « *LE MANAGEMENT PARTICIPATIF - SENS, REALITES, ACTIONS* », Paris Editions d'Organisation, p254.

<sup>25</sup> Christian BOURION (2001), « *Le management sans pouvoir* », Paris, Edition ESKA, P 97.

<sup>26</sup> Stéphane JACQUET, OP.cit, p 9.



# Chapitre I : le management participatif

---

tels que la mobilisation du personnel..., il existe plusieurs facteurs clés pour la réussite type de management. Mais comme chaque type de management, le management participatif a des avantages et des limites quelque sois sur les collaborateurs ou bien l'entreprise.

## 2.1 Les principes du management participatif

Cinq principes majeurs sous-tendent le management participatif. Il s'agit de la mobilisation du personnel, de l'application d'une politique active de développement personnel, de la délégation du pouvoir, de la résolution de chaque problème à son niveau de survenance, et de la mise en place de dispositifs de régulation<sup>27</sup> :

### 2.1.1 La mobilisation du personnel

C'est le principe de base du management participatif, chaque collaborateurs doit avoir un sentiment d'appartenance au group pour qui qu'il soit motivé a donné plus, tout en créant un climat social favorable du travail basé sur la communication, l'écoute et le partage.

### 2.1.2 Mise en place d'une politique de développement personnel

Le management participatif prendre en considération le facteurs clé de motivation a savoir ( la volonté de chaque ouvrier a développer soi même et son entreprise ) , c'est pour cela , les managers doivent mètre en ouvre des stratégies pour but de développer leurs carrières , leurs personnes qui sont dépendantes de la performance de l'entreprise .

### 2.1.3 La délégation du pouvoir

Ce principe est basé sur deux critères importants :

- La confiance en la compétence de chaque collaborateurs tout en leurs confiant des taches à exécuter avec une liberté totale l'ors des décisions concernant ces dernières.
- La subsidiarité : ce n'est pas toujours aux responsable d'équipe de prendre toute la décision mais plutôt laisser une marge d'autonomie aux collaborateurs de prendre des décisions pour ne pas empêcher l'entreprise à avancer en cas d'absence de ce dernier.

---

<sup>27</sup> Le Business JOURNAL, Le management participatif, disponible sur : <http://www.lebusinessjournal.com/le-management-participatif-premiere-partie> Consulté le 20/05/2018 a 14h07.

# Chapitre I : le management participatif

---

## 2.1.4 La résolution des problèmes à leur niveau de survenance

Chaque département au sein de l'entreprise doit prendre ses propres décisions, et régler tous les conflits qui surviennent à ce niveau, chose qui augmente le degré d'autonomie chez les collaborateurs et leurs capacités de réagir face aux changements.

## 2.1.5 La mise en place des dispositifs de régulation

Le management participatif nécessite la mise en place des dispositifs de régulation tels que, l'auto-control, droit à l'erreur et audit interne. Ces derniers permettent à chaque collaborateur d'accomplir ses tâches avec sa propre façon, tout en gardant le respect des limites nécessaires qui assurent le bon fonctionnement de ce style de management.

## 2.2 Les facteurs clés pour le succès du management participatif

Le management participatif s'appuie sur plusieurs facteurs qu'on peut résumer ainsi <sup>28</sup>:

### 2.2.1 Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre :

Le management participatif est fondé sur un ensemble d'approches qui dépendent du choix de degré de participation et de choix des participants. Ces choix dépendent des objectifs recherchés et des obstacles propres à l'entreprise (contraintes temps et coût). Ces approches peuvent inclure les entretiens approfondis, le travail en petite équipe, etc.

### 2.2.2 Formation pour la participation :

Les collaborateurs doivent avoir un certain nombre de compétences pour qu'ils puissent participer. Les nouvelles tâches telles que la récolte, la diffusion de l'information, l'animation des réunions, etc. nécessitent des formations spéciales qui utilisent des pratiques de synergie, de gestion de la communication, etc.

De plus, il existe d'autres techniques pour favoriser la participation telles que la responsabilisation, l'autonomisation, etc.

### 2.2.3 Etablissement d'un climat de participation

Afin de créer un véritable climat de participation, il est nécessaire :

- De prendre toutes les idées pertinentes proposées par les collaborateurs en considération.
- Le manager doit être reconnaissant avec ceux qui prennent les initiatives.
- Donner de la valeur aux collaborateurs motivés.

---

<sup>28</sup> Lamia CHIBANI, Mustafa BOUIMARINE, « le management participatif : cas d'hôtels 5\* au Maroc », mémoire de fin d'études (option administration et gestion des entreprises touristiques et hôtelières), sous la direction de Mohamed AZERHOUNI, Institut supérieur international de tourisme, Tanger, 2010, PP29-31.

# Chapitre I : le management participatif

---

- Mètre en place une démarche participative pour une réussite collective.
- Communiquer au maximum sur l'état d'avancement des projets.

## 2.3 Les avantages et les limites du management participatif

Comme tout style de management ce dernier a des avantages ainsi que des limites qui peuvent être résumé ci-dessous<sup>29</sup> :

### 2.3.1 Les avantages de ce type du management

La méthode du management participatif satisfait aussi bien les dirigeants que les salariés, en effet, cette méthode apporte la satisfaction des besoins de chacun.

#### 2.3.1.1 Pour les salariés

On trouve surtout : la satisfaction des besoins fondamentaux, la reconnaissance d'un travail bien fait, la réalisation de soi, le respect de chacun et une meilleure motivation.

- **Satisfaction des besoins fondamentaux** : dans un premier temps, le management participatif satisfait les cinq besoins définis par A. Maslow dans sa fameuse pyramide<sup>30</sup> ;
- **Reconnaissance** : ici l'entreprise se base beaucoup plus sur la dimension humaine et social, autrement dit le manager donne plus d'autonomie et le droit de s'exprimer à ses collaborateurs ;
- **Réalisation de soi** : elle désigne un résultat de la délégation de pouvoir qui permet aux collaborateurs de favoriser leurs développent personnel ;
- **Respect de chacun** : ce style de management est fondé sur le principe d'égalités des chances et le respect accordé à chaque collaborateur ;
- **Meilleure motivation** : l'implication est considérée comme une source fondamentale de la motivation qui se base sur un ensemble de valeur à savoir la mobilisation, la cohésion et l'esprit d'équipe. Ces valeurs contribuent à une meilleure motivation au travail.

#### 2.3.1.2 Pour l'entreprise

Le management participatif procure pour l'entreprise de la performance, un sens d'apprentissage, une plus grande implication des salariés, une augmentation de la productivité et surtout une bonne image en interne et en externe.

---

<sup>29</sup> Petit –entreprise .net .Tout pour l'entrepreneur. Disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-1798-81-G1-les-avantages-du-management-participatif.html> consulté le 20/05/2018 à 13h11.

<sup>30</sup> Voir le premier chapitre, p4.

# Chapitre I : le management participatif

---

- **Performance** : la mise en place d'un management participatif rend l'entreprise flexible, compétitive, ainsi lui permet de maîtriser la gestion de ses actions et mettre en œuvre rapidement ses décisions ;
- **Entreprise apprenante** : l'ensemble de l'entreprise est responsabilisé par la gestion des compétences humaines, la délégation de pouvoir. Elle devient alors une "entreprise apprenante" pour un intérêt collectif ;
- **Plus grande implication des salariés** : le management participatif est un outil de gagner la confiance des salariés en contre partie éviter les risques de résistance aux changements, tout en leurs donnant la chance de définir eux même les objectifs à atteindre, chose qui favorise leur implication et leur sentiment d'appartenance à l'organisation ;
- **Augmentation de la productivité** : qui dit augmentation d'efficacité d'équipe dit augmentation de la productivité, cela signifie que les salariés sont motivés (volontaires et créatifs).
- **Bonne image de l'entreprise** : le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise soit en interne ou en externe.

## 2.3.2 Les limites de ce type du management

Malgré ses nombreux avantages, le management participatif n'est pas parfait et détient ainsi un certain nombre de limites.

### 2.3.2.1 Le temps et le coût

La prise en considération des propositions de chaque collaborateur lors de la prise des décisions ou la résolution des problèmes peut s'avérer inutile, puisque leur participation n'est pas forcément une idée pertinente mais une perte de temps étant donnée qu'ils ne possèdent pas l'information adéquate qui amène le manager à trouver une solution utile.

### 2.3.2.2 La résistance passive

Comme pour tout type de gestion du personnel, le management participatif peut rencontrer une résistance passive de la part des collaborateurs peu ou pas du tout désireux de participer davantage dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas, notamment, des « planqués » qui ne veulent pas mettre en évidence leurs limites ou pire, leur incompétence.

# Chapitre I : le management participatif

---

## 2.3.2.3 La remise en question de la structure hiérarchique de l'entreprise

Responsabiliser et accorder plus d'autonomie aux collaborateurs remettre en cause les relations hiérarchiques, chose qui entraîne des problèmes de perte de control au sein de l'entreprise.

## 2.3.2.4 L'inadéquation avec les situations de crise

En cas de crise, le principe de la participation doit être supprimé, car le dirigeant est dans l'obligation de prendre rapidement des décisions pour l'avenir de l'entreprise. Le caractère urgent de ce genre de situation écarte toute implication active du personnel dans la prise de décision.

La réussite de l'application du management participatif dans la plupart des organisations ne signifie pas qu'il est le type de management idéal, propre à chaque entreprise et aux individus qui la composent. Autrement dit, la participation des collaborateurs incompetents a la prise des décisions, influence négativement sur l'entreprise.

## Section 3 : Les outils pour la mise en œuvre du management participatif

Le management participatif peut être illustré principalement à travers trois dimensions opérationnelles : Les groupes d'amélioration, le système de suggestions et le plan d'amélioration de la compétitivité.

### 3.1 Les groupes d'amélioration :

Les groupes d'améliorations sont composées de cercles de qualités, dite aussi le groupes de résolution de problèmes, et de groupes projets dite groupes de travail.

**3.1.1 Groupes de résolution de problèmes (ou cercles de qualités) :** « Les cercles apparaissent comme une structure simple, mais dont l'action est installée à un domaine de validité précisément défini, et circonscrite dans une méthode de résolution collective de problèmes précis. L'animateur est souvent l'agent de maîtrise directement concerné , il a un rôle central dans la dynamique du groupe, mais la précision même des règles contraint son action »<sup>31</sup>. *Ils dépendent* de trois facteurs : l'usage des statistiques, la dynamique de groupe, la satisfaction dans le travail.

---

<sup>31</sup> Lamotte Bruno, « La dynamique de la qualité ». In: Revue d'économie industrielle, vol. 42, 4e trimestre 1987.p21.

# Chapitre I : le management participatif

---

Ces cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à l'évaluation de changement et de la qualité des produits et services fabriqués. Le but des cercles de qualité est d'améliorer<sup>32</sup>:

- la production et diminuer les coûts,
- l'organisation du travail,
- les relations et les conditions de travail,
- l'information et la concertation,
- la sécurité au travail et développer les compétences professionnelles,
- le développement personnel *et* développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise.

Il existe 3 outils des cercles de qualité :

- Les outils de collecte: tels que: histogrammes, cartes de contrôles...
- Les outils de créativité: brainstorming, ...
- Les outils d'analyse: diagramme d'Ishikawa, de Pareto, QQQQCP...

## 3.1.2 Les groupes de travail (ou groupes projets) :

L'entreprise mobilise des groupes de travail pour trouver de meilleures réponses aux défis liés à son activité. Dès lors, les questions relatives au « collectif » et à son efficacité s'y multiplient. Plus précisément, ces groupes de travail (groupe de projet) visent à résoudre un problème, une crise (urgent), faire évoluer une situation, transformer une organisation et créer un nouveau produit, innover, etc.<sup>33</sup>.

Les groupes-projets s'occupent de la résolution de certains problèmes organisationnels, mais sous la direction d'un formateur chargé d'organiser et d'animer le groupe, le rôle principal de ces derniers est d'organiser la réflexion nécessaire à la construction et à l'évolution des projets, comme ils permettent une bonne circulation des informations entre les membres du groupe et la direction.

## 3.2 Le système de suggestions

Le système de suggestion employé est un outil utile pour organisations axées sur l'amélioration continue des processus, il désigne divers efforts déployés par les entreprises pour solliciter et utiliser les commentaires de leurs employés dans l'espoir de réaliser des économies ou d'améliorer la qualité des produits, l'efficacité du lieu de travail, le service client

---

<sup>32</sup> Lamotte Bruno, OP.cit P22.

<sup>33</sup> Bernard Elyn, « Confluence, groupes de travail et organisations », *Gestalt* 2013/2 (Numéro spécial), p.248-249.

## Chapitre I : le management participatif

---

ou les conditions de travail. Ces efforts vont de la simple mise en place de boîtes à idées dans les espaces communs à la mise en œuvre de programmes formels avec des comités pour examiner les idées et récompenser ceux qui sont adoptés<sup>34</sup>.

C'est aussi un outil de management pour mettre en place une culture d'entreprise créative, innovante et dynamique en se reposant sur les idées, les compétences, l'action et l'imagination de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Il développe l'implication du personnel et favorise la dynamique de progrès de l'entreprise.

Si le management participatif est mis en place de façon intelligente, donc va constituer une bonne opportunité pour l'entreprise, ainsi sa performance globale. Ces outils constituent l'une des modalités de participation des employés à l'évaluation de changement de la qualité des produits, à la résolution des problèmes de l'entreprise, etc.

---

<sup>34</sup> H Goa et al (2016) «Application of the suggestion system in the improvement of the production process and product quality control», IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. p2

# Chapitre I : le management participatif

---

## Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que La mise en œuvre d'un management participatif ne dépend plus du bon vouloir d'un dirigeant, c'est devenu une obligation imposée par les nouvelles conditions économiques.

Le management participatif illustre donc la réalité selon laquelle une entreprise se développe à travers les hommes qui la composent et non pas seulement à travers les technologies qu'elle applique.

Ce chapitre présentes dans un premier temps les différent auteur et théories qui traitent ce style de management ainsi que les concepts de base du management participatif , dans un deuxième temps nous avons présentés les facteurs clé du succès et d'échec du management participatif , enfin les outils pour la mise en œuvre du management participatif .



# **Chapitre 2: Le leadership**

## Chapitre II : le leadership

---

### Introduction

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un.

En effet, le mot leadership est très ambigu, d'une part parce que ses définitions sont nombreuses et d'autre part parce qu'il recouvre un nombre très considérable d'activités et de comportements divers<sup>1</sup>. Donc on peut le définir comme « la capacité d'organiser, de réaliser et de participer à des projets dans son milieu de vie »<sup>2</sup>. Ce concept se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel Car il implique l'ensemble des collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Il suffit de penser à toutes les entreprises engagées sur une mauvaise pente malgré une succession de consultants appelés à leur rescousse, de nouveaux plans et de nouvelles politiques il suffit que l'on nomme quelqu'un qui est à l'écoute du personnel, qui a une vision, qui motive tout court un leader pour qu'elles se redressent comme par magie. Le leadership impose une philosophie morale suffisamment humaine à une époque dominée par le progrès technique. Il a une vision homocentrique c'est-à-dire centrée sur l'homme.

A cet effet, le rôle fondamental du dirigeant apparaît ainsi comme l'administrateur du changement dans une perspective de développement de la valeur humaine dans l'organisation. Toute entreprise qui refuse ce changement et développement est inévitablement vouée à disparaître.

Dans cet esprit, nous allons dans le présent chapitre, aborder dans la première l'historique et les concepts clés du leadership ainsi que les qualités générales et personnels des leaders , la différence entre un leader et un manager et enfin le lien entre le management et le leadership.

### Section 1 : l'historique et les concepts clés du leadership

Les modèles et théories qui traitent la question du leadership dans son cadre sociologique sont parfois éloignés du contexte organisationnel ce qui nous pousse à aborder la problématique d'analyse des approches du leadership en management organisationnel.

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Bergeron, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 34, n° 1, 1979, p22.

<sup>2</sup> Stéphane JACQUET, «Le leadership: un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership», *revue française de gestion*, Décembre 2013, p2

## Chapitre II : le leadership

---

L'objectif est de mener une réflexion critique sur les différentes approches existantes dans ce domaine : approche des traits, du comportement, des contingences, transformationnelle, etc.

On présentera en effet les fondements de base de ces approches, leurs apports et limites tout en développant des points de convergence et de divergences qui peuvent exister.

Dans le but de constituer dans cette section un cadre de synthèse et de référence sur les approches en management organisationnel et leadership, nous avons choisi de regrouper les approches étudiées en trois catégories qui déterminent trois contextes et fondements différents. Il s'agira des approches personnalistes, approches situationnelles et approches du changement et comme nous avons défini aussi un ensemble de concepts clés liés directement à la notion leadership.

### 1.1 L'histoire du leadership

Robbins & Judge (2006) définissent le leadership comme la « *Capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis* »<sup>3</sup>. Cette définition basique ne permet pas de faire état des nombreux travaux sur le sujet, qui s'inscrivent souvent dans une perspective historique et scientifique, avec des apports des différents courants d'analyse du management et des organisations.

Ainsi les premières approches sont les approches personnalistes, ensuite les approches situationnelles et en fin les approches du changement organisationnelles.

#### 1.1.1 Les approches personnalistes

Les approches personnalistes se caractérisent par la prise en considération du facteur humain et son intégration dans l'analyse du phénomène de leadership que ce soit par ses traits, son comportement ou ses compétences.

Donc dans cette approche on va essayer de présenter les différentes théories et les apports (approches des traits et celle du comportement).

---

<sup>3</sup> S.Robbins & T.Judge (2006) , OP.cit, p 412.

## Chapitre II : le leadership

---

### 1.1.1.1 Genèse, fondements et apports de l'approche des traits de personnalité

Pour comprendre le fondement théorique de toute approche il est utile de chercher d'abord les causes qui ont poussé sa naissance et leurs apports.

#### A/ Genèse de l'approche des traits personnalité

Le leader est ici conceptualisé comme un individu qui possède une personnalité, des valeurs ou des habiletés qui le distinguent des non leaders et font de lui un leader naturel.

« Le contexte général de cette approche est marqué par 2 faits majeurs, On cite d'une part, les changements organisationnels dus à l'industrialisation massive et aux innovations technologiques de la fin du 19ème siècle, à La croissance de la taille des organisations et le besoin à une supervision managériale et au grand effectif du personnel et son regroupement en plusieurs unités de travail chose qui rend la supervision complexe.

D'autre part, il s'agit de l'émergence de la psychologie comme discipline scientifique qui apportait dans cette époque une vision cartésienne essayant de catégoriser les composantes de la personnalité humaine.

Partant de la conviction que certaines personnes réussissent mieux que d'autres à exercer de l'influence sur les personnes dirigés l'approche des traits a essayé d'isoler les traits et les caractéristiques de la personnalité des bons chef des organisations et dessiner *le portrait-robot* du dirigeant idéal »<sup>4</sup>.

#### B/ Fondements de l'approche des traits personnalité

Cette approche est fondée d'une part sur les apports de l'école classique caractérisée par la division verticale du travail, et d'une autre par sur la psychologie scientifique qui est fondée a son tour sur les travaux de classification des composantes de la personnalité humaine.

#### C/ Les apports de l'approche des traits de personnalité

Dans l'approche des traits, deux modèles principaux a cités a savoir :  
Le modèle de Handy 1976 qui relève 4 traits essentiels de la personnalité des leaders (L'intelligence, l'initiative, L'assurance personnelle et l'effet hélicoptère)

---

<sup>4</sup> Kaoutara ELOMARI , décembre 2016 , Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements des apports et des limites , revue économie ,gestion et société , (N°8) PP3-4.

## Chapitre II : le leadership

---

- Par ailleurs, le modèle de Stogdill 1974 regroupe presque les mêmes traits et d'autre, mais aboutit à l'impossibilité d'écarter les qualités requises chez les dirigeants des situations.

### 1.1.1.2 Genèse, fondements et apports de l'approche du comportement

Pour comprendre le fondement théorique de toute approche il est utile de chercher d'abord les causes qui ont poussé sa naissance et leurs apports

#### A/ Genèse de l'approche du comportement :

« Dans une logique de comparaison entre l'approche des traits et l'approche du comportement qui se considère aussi personnaliste, on note que cette dernière a émergé dans un contexte général de remise en cause des visions mécanistes de gestion des organisations (développées principalement dans le modèle taylorien) adoptées dans l'approche des traits et qui fixent le regard sur la dimension structurelle tout en négligeant la variable humaine. Aux Etats unis, vers les années 1960, cette nouvelle vision humaniste ou interpersonnelle essayait de trouver ce que, dans les relations humaines au sein de l'organisation et le style de direction du chef, favorisent un système d'influence satisfaisant et un exercice de pouvoir motivant. Ce qui a poussé aussi au changement de la vision c'est le développement de l'éducation et de la formation, des médias et de l'accès à l'information »<sup>5</sup>.

#### B/ Les fondements de l'approche du comportement :

L'approche du comportement a donc trouvé ces fondements dans les théories de l'école des relations humaines qui ont traitées, l'importance des relations interpersonnelles au sein de l'organisation, le comportement des ouvriers et les facteurs clés qui sont derrière leur motivation au travail.

#### C/ Les apports de l'approche du comportement :

En ce qui concerne les grands travaux de cette approche, on note ceux de Likert et de Black et Mouton.

Likert en 1967 distingue entre quatre styles de direction :

- Autoritaire : le dirigeant n'accorde aucune confiance aux subordonnés et poursuit un système de contrôle/sanctions ;
- Paternaliste : la confiance aux subordonnés est mesurée et la motivation se fait par un système de récompenses et sanctions ;

---

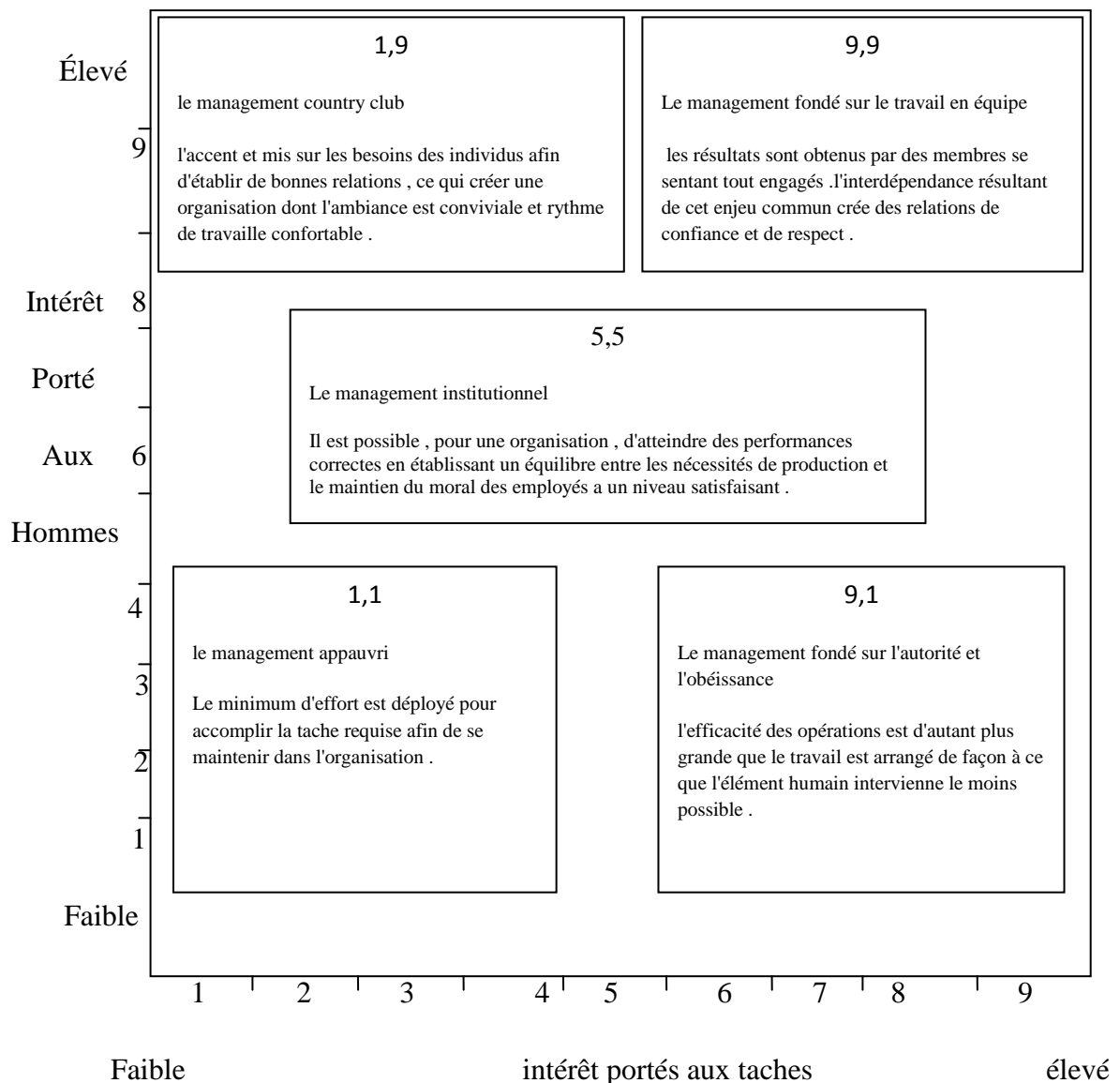
<sup>5</sup> Kaoutara ELOMARI, décembre 2016, op.cit P4.

## Chapitre II : le leadership

- Démocratique : le dirigeant se base sur la consultation des collaborateurs et la délégation de certains pouvoirs ;
- Participatif : une grande confiance est accordée aux subordonnés qui s'intègrent dans la gestion de l'organisation et travaillent dans le cadre de groupes autonomes<sup>6</sup>.

Ainsi Black et Mouton 1964, deux américains mettent en place une grille managériale pour analyser le comportement du leader .

**Figure 02 : la grille managériale (Black et Mouton 1964)**



Source : l'ouvrage de Jean-Frédéric Berger(2008).<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Kaoutara ELOMARI, décembre 2016, op.cit P6.

<sup>7</sup> Jean-Frédéric Berger(2008), OP.cit. P 357.

## Chapitre II : le leadership

---

Les dimensions étudiées dans cette grille sont :

L'intérêt porté aux tâches (évaluées de 1 à 9) : c'est à dire le souci porté aux activités, aux décisions aux structures aux procédures, et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs.

L'intérêt porté aux hommes (évalué de 1 à 9) : c'est a dire la prise en compte des besoins, attentes et personnalités des salariés<sup>8</sup>.

### 1.1.2 Les approche situationnelles

L'approche situationnelles s'est développée en théorie des contingences, ou le leader en fonction de ses attributs et de sa personnalité mais aussi en vertu de différences situationnelles et de l'interaction entre le leader et la situation.

#### 1.1.2.1 Genèse, fondements et apports

Pour comprendre le fondement théorique de toute approche il est utile de chercher d'abord les causes qui ont poussé sa naissance et leurs apports

#### A/ Genèse de l'approche des contingences

« C'est la théorie des contingences qui marque principalement la vision situationnelle. Cette dernière a émergé aux années 1970 en parallèle avec celle du comportement mais avec plus de dynamisme, L'essentiel de l'approche situationnelle c'est que le comportement du leader doit dépendre surtout de la situation (qui peut concerner l'organisation, le travail ou les subordonnés) et devant chaque situation, il doit opter pour le style approprié.

L'approche des contingences s'inspire de la pensée systémique qui réfute l'hypothèse classique de l'existence d'une structure idéale et d'un modèle unique d'organisation. L'organisation est assimilée à un système organique dynamique et en évolution »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Jean-Pierre Helfer , Michel Kalika , Jacques Orsoni , OP.cit P357 .

<sup>9</sup> Kaoutara ELOMARI, décembre 2016, op.cit P8.

## Chapitre II : le leadership

---

### B/ Fondement de l'approche des contingences

Elle est fondé sur les théories du pouvoir dans les organisations cherchant à expliquer l'influence déterminée par les facteurs de la situation.

On parallèle il l'existence aussi une approche dite transactionnelle qui met l'accent sur l'échange qui s'établit entre les leaders leurs collaborateurs lors des situations d'exercice du pouvoir.

### C/ Les apports de l'approche des contingences

« Trois grands modèles ont développé l'approche des contingences et on montré sa valeur ajoutée en management des organisations :

Selon le modèle de House 1974 deux critères permettent au leader de choisir un style de direction sur un axe (Path goal) allant de la directivité à la participation, se sont les caractéristiques des collaborateurs et celles du milieu de travail.

Le modèle conçu par Vroom et Yetton propose le style de décision qui serait le mieux adaptée aux contraintes des situations. « *L'arbre de prise de décision* » élaborée dans ce modèle présente le processus adéquat pour le choix du style convenable, autocratique, consultatif ou participatif. Et ce en se posant plusieurs questions en séquences, concernant le degré du besoin de la contribution des subordonnés pour la prise de la bonne décision. Si le besoin est élevé il doit opter pour le style participatif et s'il est négligeable il peut adopter le style autocratique.

Hersey et Blanchard (1977) ont présenté leur modèle « *le style de leadership selon la situation* » Dans ce modèle, la situation qui fait varier le style du leadership est le degré de maturité des collaborateur »<sup>10</sup>.

### 1.1.3 Les approche du changement organisationnelles

Ce qui caractérise les approches du changement c'est l'émergence d'une nouvelle vision ou le leader doit être inspirateur et capable de guider le changement dans un cadre de grande réactivité et de mutations rapides.

#### 1.1.3.1 Genèse et apports

Pour comprendre le fondement théorique de toute approche il est utile de chercher d'abord les causes qui ont poussé sa naissance et leurs apports.

---

<sup>10</sup> Kaoutara ELOMARI, décembre 2016, op.cit P9.



## Chapitre II : le leadership

---

### A/ La genèse de l'approche transformationnelle

« Cette dernière a émergé suite à la crise du pétrole des années 70 et les difficultés économiques qui ont marqué les années 1980, le constat qui a régné c'est la rareté des leaders capables de mobiliser effectivement les ressources humaines et exercer l'influence sociale. La cause était rendue aux courants d'égalitarisme et de démocratisation qui n'ont pas laissé place à l'existence de personnes originaux.

L'approche tient à remettre en valeur les qualités du leader développées par l'approche des traits et celle des compétences mais en insistant cette fois sur des qualités sociales et en s'intéressant surtout de la capacité de mobiliser les énergies des subordonnés (Empowrement), obtenir leur confiance et leur engagement total et les amener à travailler plus qu'ils imaginaient .

Le besoin donc est d'un leadership charismatique ou le chef doit avoir une habilité de stimulation»<sup>11</sup>.

### B/ Les apports de l'approche transformationnelle

Plusieurs modèles peuvent nous indiquer les apports de l'approche transformationnelle : Selon Basse, 1981 : « le leader efficace est celui qui a un pouvoir « transformateur » sur ses partisans : il réussit à mobiliser leurs énergies et leurs compétences pour leur faire réaliser de grandes choses qu'ils se seraient parfois crus incapables d'accomplir par eux-mêmes. Ce type de leaders avait donc le pouvoir de transformer les gens et parfois même de leurs faire transcender leurs limites habituelles ».

Le modèle de Bennis et Nanus (1984) met l'accent sur quatre facteurs qui distinguent les leaders compétents:

- La gestion de l'attention
- La gestion de la signification
- La gestion de la confiance
- La gestion de soi<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Kaoutara ELOMARI, décembre 2016, op.cit P10.

<sup>12</sup> Kaoutara ELOMARI, décembre 2016, op.cit P11.

## Chapitre II : le leadership

---

Pour conclure on cite qu'il y a une complémentarité entre les différentes théories précédemment citées, et que le pratique du leadership est influencé par nombreux facteurs à titre d'exemple la culture du pays et le degré de développement.

### 1.2 Définition du leadership et les autres concepts voisins

Un concept est un contenu de pensée, parfois considéré comme une idée abstraite, donc séparée de la réalité d'une chose, d'une situation, d'un phénomène. Dans cette section, On définira les concepts de base liés au leadership.

#### 1.2.1. Le leader

Est une « personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise)»<sup>13</sup>  
C'est-à-dire, il a la capacité d'influencer, de motiver, et de rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation.

Le leader «est ce lui qui apporte des réponses aux besoins de l'équipe afin qu'elle réussisse .le leadership n est pas une fin en soi, ce n'est qu'un moyen. Cela signifie que le leader veille à ce que l'équipe remplisse avec succès les fonctions essentielles à l'accomplissement de sa mission »<sup>14</sup> .

#### 1.2.2. Le leadership

« Fonction assumée, avec un certain style, par un individu, sous-groupe, ou un groupe placés dans une situation définie, visant à influencer de manière significative ou même à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés ou réalise la tâche exigée »<sup>15</sup>.

Selon DULUC Alain : « le leadership désigne la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés de discuter leur participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs »<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Stephen ROBBINS et all (2008), OP.cit. p 324.

<sup>14</sup> Alain DULUC (2000), « *le leadership et la confiance* », Paris, 3<sup>e</sup> édition : DUNOD, p72.

<sup>15</sup> LAROUSSE, « *grand dictionnaire de psychologie* », p 525.

<sup>16</sup> Alain DULUC (2000), op.cit. p 68.

## Chapitre II : le leadership

---

### 1.2.3. Le charisme <sup>17</sup>

Définition N° 1 « Qualité d'une personnalité qui a le don de plaire, de s'imposer, dans la vie publique. » Le Robert

Définition N° 2 « Grand prestige d'une personnalité exceptionnelle, ascendant qu'elle exerce sur les autres. » Larousse

Définition N° 3 Longman, dictionnaire anglais « Le charme spécial ou les qualités magiques personnelles qui permettent de gagner et de maintenir l'intérêt et l'amour de personnes ordinaires. »

### 1.2.4. Le pouvoir

Selon H. Mintzberg (1988), le pouvoir est « tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels »<sup>18</sup>.

### 1.2.5. L'autonomie <sup>19</sup>

Selon J. Paitra (2001) l'autonomie est « la faculté et la volonté qu'ont de comporter selon les règles et les principes qu'ils ont choisis tout en tenant compte des contraintes et des systèmes sociaux dans lesquels ils doivent agir, en s'adaptant au mieux en se préparant, et en se formant pour les négocier ».

Selon C. Everaere (1999) distingue l'autonomie et l'indépendance (agir seul sans tenir compte des autres), et 'autonomie et laisser faire définir soi-même la finalité de ses actions. Il précise à un autre moment de son analyse « dans la perspective de l'autonomie, l'accent est mis sur la capacité de chacun (l'individu ou collectif) à prendre en charge lui-même une partie du flux, une zone de production ou une unité de transformation, bref un champ local de complexité, de façon autonome et responsable ».

La notion d'autonomie « se distingue du concept de liberté, dans la mesure où elle ne s'applique qu'aux hommes, en tant que possesseurs de la raison. La liberté est un état qui

---

<sup>17</sup> Chilina HILLS(2005), « *Cultivez votre charisme Et développez votre pouvoir de conviction* », Éditions d'Organisation, p3.

<sup>18</sup> H.Mintzberg(1988), « *le pouvoir dans les organisations* », les Editions d'organisation et Edition Agence d'Arc.Inc, p39.

<sup>19</sup> José ALLOUCHE, Op.cit. p 370-371.

## Chapitre II : le leadership

---

peut caractériser toutes choses ou êtres vivants; l'autonomie, quant à elle, est un processus rationnel qui ne concerne que les êtres humains »<sup>20</sup>.

### 1.2.6. La délégation :

La délégation est définie comme «un acte de management confiant a une personne (le délégué) en tout ou partie une fonction ou une activité normalement assuré par le délégant. Un exemple de délégation peut être illustré de la manière suivante : le directeur d'une filiale est chargé du recrutement des techniciens. Il décide de déléguer cette activité à l'un des membres de son encadrement. Les pratiques délégatrices s'effectuent donc toujours de personne à personne»<sup>21</sup>.

### 1.2.7. La confiance :

«C'est l'une des différences les plus importantes en matière de management, il fonde la légitimité et permet aux responsables d'exercer une réelle impulsion aux bénéfiques de ses collaborateurs. La confiance se décline :

**La confiance vécue** : c'est la confiance en soi. Cette qualité, qui permet d'apporter aux individus et aux groupes un message cohérent et rassurant, suppose certaines conditions. Il faut avoir résolu un certain nombre de conflits interne, il faut être capable de contrôler ses émotions pour permettre aux autres de contrôler les leurs.

**La confiance accordé** : il s'agit de faire confiance , comportement étroitement liée a son propre sentiment de « sécurité» mais cela s'apprend comme en témoignent de nombreuses formation au management il s'agit d'apprendre a l'encadrement a mieux délégué , a mieux impliquer , a mieux former »<sup>22</sup>.

### 1.2.8. La motivation :

Selon Roussel (2009), la motivation au travail peut être définie « comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus»<sup>23</sup>.

Selon Robbins et Judge ( 2006 ),La motivation « est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets : alliée à la compétence , elle permet aux individus de

---

<sup>20</sup>Frédérique Alexandre-Bailly(2001), « *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques...* Gestion et management »,HEC PARIS, Français ,p16.

<sup>21</sup> José ALLOUCHE, Op.cit. p 372.

<sup>22</sup> José ALLOUCHE, Op.cit.p 883

<sup>23</sup> José ALLOUCHE, Op.cit. p 942.

## Chapitre II : le leadership

---

réaliser des objectifs . En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée »<sup>24</sup>.

### 1.2.9. La décision<sup>25</sup>

Selon Lévine (1689), Une décision « est une action qui est prise pour faire face à une difficulté ou répondre à une modification de l'environnement, c'est à dire, pour résoudre un problème qui se pose à l'individu ou à l'organisation ».

Selon Roy et Bouyssou (1993), estiment que la décision « est souvent présentée comme le fait d'un individu isolé (décideur) qui exerce librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps ».

### 1.2.10. Le group

« Le groupe est un tout dont les propriétés sont différentes de la somme des parties ; le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique, dont les principaux éléments sont les sous groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières »<sup>26</sup>.

### 1.2.11. La cohésion

«Solidarité des membre d'un groupe, résultant de l'attention réciproque ou de la complémentarité des individus qui le composent, d'une communauté de buts, d'action, de norme, parfois d'origine ou d'allégeance à un même chef »<sup>27</sup>.

### 1.2.12. Style de commandement

«Les styles de commandement correspondent à un ensemble des attitudes, des comportements qu'adopte une personne en position d'autorité et de responsabilité pour amener d'autres personnes vers l'atteinte des objectifs assignés. Au sein d'une organisation, le style de commandement désigne un mode de gestion ou de direction qu'un responsable hiérarchique adopte et applique sur les membres du personnel pour les conduire vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

Les styles de commandement seront donc différents selon la manière dont le pouvoir est exercé »<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> S. ROBBINS, et T. JUDGE(2006) « *Comportements organisationnels* », 12 Ed, New Jersey: Pearson Education, P196.

<sup>25</sup> Abdelkader Adla.Op.cit .p7

<sup>26</sup> Anzieu Didier, Martin Jacques Yves (2015), « *La dynamique des groupes restreints* », Paris, PUF, p. 84.

<sup>27</sup> Madeleine GRAWITZ. Op.cit. P69.

### Section 2 : Les qualités des leaders, la différence entre le leader et le manager et le lien entre le management et le leadership

Le manager est désigné par sa hiérarchie comme le chef d'un groupe. Il représente et exerce une certaine autorité sur le groupe qu'il doit gérer. Etre manager est donc un statut dans l'entreprise. A la différence du manager, le leader n'a pas été désigné par sa hiérarchie comme dirigeant d'un groupe ou d'une équipe. Il évolue dans une hiérarchie horizontale. Ses réalisations, ses idées et ses initiatives ont construit sa notoriété auprès des membres du groupe. C'est le groupe qui lui donne son pouvoir et lui reconnaît une autorité informelle. Grâce à ses différentes qualités (générales et personnelles), le leader inspire naturellement les personnes à le suivre.

#### 2.1 Les attributs (qualités générales) et les qualités personnelles des leaders

Il n'existe pas de modèle idéal de leader. En fonction de ses qualités propres, le leader sera efficace s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation et s'il sait s'ajuster à ses collaborateurs. Il existe deux types de qualité : générales et personnelles.

##### 2.1.1 Les attributs (qualités générales) des leaders

La vision, La passion, L'intégrité, la curiosité, l'innovation sont des qualités générales d'un leader.

**2.1.1.1. La vision** : on peut aussi parler de but ou objectifs. On ne construit que ce qu'on a été capable d'imaginer. Ainsi, il y a chez le leader le désir de faire quelque chose, de faire avancer, développer ou de créer. Le leader a les yeux sur le futur, il anticipe. Il crée une ligne à suivre pour lui, son équipe ou son organisation. « La vision n'est pas seulement celle du résultat de son équipe mais c'est aussi une vision de lui-même, de sa vie, du sens qu'il souhaite lui donner »<sup>29</sup>.

Pour être suivi le leader doit partager sa vision pour qu'elle soit le rêve et l'espoir de son équipe aussi.

---

<sup>28</sup> Mémoire online, « les styles de commandement et leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise de télécommunication (cas de la société Airtel/Lubumbashi) », disponible sur : [https://www.memoireonline.com/06/15/9162/m\\_Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise10.html](https://www.memoireonline.com/06/15/9162/m_Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise10.html) consulté le 30/04/2018 à 15.14.

<sup>29</sup> Alain DULUC(2013), OP.cit.p64.

## Chapitre II : le leadership

---

Pour y parvenir le leader doit connaître son équipe, leurs besoins et leurs aspirations et savoir les communiquer. « Le leadership est intimement lié à la capacité de créer et d'innover »<sup>30</sup>.

Enfin, cette vision doit être signifiante et concrète pour les collaborateurs, Il s'agit d'un rêve réalisable.

**2.1.1.2 La passion :** le leader communique et transmet sa passion à ses collaborateurs et leur donne le feu vert pour agir et réagir. « Le leader sait obtenir la coopération de toutes les personnes indispensables à l'aboutissement du projet »<sup>31</sup>.

Le leader implique ses collaborateurs pour assumer leurs responsabilités tout en travaillant en équipe chose qui augmente les degrés de satisfaction et de fierté chez ce dernier à propos son équipe.

Le sens travail en équipe, de collaboration et de coopération dépassent les frontières de l'équipe. « Les collatéraux, la hiérarchie, les fournisseuses et les clients sont également touchés par ce sentiment d'appartenir à un projet intéressant »<sup>32</sup>.

**2.1.1.3 Donner l'exemple ou être intègre :** le niveau hiérarchique confère de l'autorité mais seul le comportement du leader et ses actes qui peuvent influencer d'une façon positive ses collaborateurs c'est pour ce la les organisations doivent mettre en œuvre quelques principes d'action pour but de renforcer le rôle de ce dernier. « Nous verrons plus loin les manières et réactions qui favorisent le climat propice au développement de la confiance. Si les actes ne sont pas en accord avec le propos, la confiance n'existera pas »<sup>33</sup>.

La confiance est un élément clé et un résultat qui se gagne à travers l'honnêteté de pensée du leader et ses sentiments transparait dans l'action.

Gagner la confiance des collaborateurs, des collègues, et des autres peut prendre beaucoup de temps alors que la perdre peut aller très vite donc le leader doit veiller sur la favorisation de cette dernière pour éviter des difficultés de fonctionnement.

---

<sup>30</sup> Idem. P64

<sup>31</sup> Alain DULUC (2013), Op.cit P 66

<sup>32</sup> Idem. P66

<sup>33</sup> Idem. P66

## Chapitre II : le leadership

---

L'intégrité est la base de la confiance, elle se développe par la connaissance de soi, connaître ses forces et faiblesses, ses défauts, savoir faire, savoir être, pour quelle valeurs, et par la maturité acquise dans l'expérience.

En traçant son chemin le leader a accumulé de l'expérience, il a vécu beaucoup d'événement, crise ... chose qui lui permet d'être engagé, présent, impliqué capable de travailler en équipe, être lui-même et honnête. Avoir intégrer ces qualités en soi encourage ses collaborateurs a les avoirs.

### **2.1.1.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation :**

« Les leaders ont une âme de créateur. Souvent pionniers ils osent prendre des risques et s'aventurer sur des terres parfois hostiles ou idées ou projet nouveau suscitent des réticences ou des oppositions. Le leader n'a pas peur de l'échec, bien au contraire le leader doit avoir le courage d'échouer »<sup>34</sup>.

Il n'existe pas d'échec pour le leader mais des erreurs sources d'apprentissages et qui doivent être reconnues pour ne pas perdre la confiance de son équipe et pour trouver des solutions aux problèmes posés.

Il est très important aussi que le leader valorise les capacités de créativité et les idées d'innovation de chacun de ses collaborateurs qui peuvent être un point de départ d'un grand projet bénéfique pour l'entreprise. Le leader encourage ses collaborateurs à accepter leurs erreurs, et il favorise un état d'esprit positif à l'égard de ceux qui changent leurs habitudes et prennent des initiatives dont l'entreprise a besoin.

**2.1.1.5 Encourager plutôt que blâmer :** le leader ne blâme pas ses collaborateurs mais ils les encouragent à se concentrer et travailler en équipe pour résoudre les problèmes de l'entreprise.

Pour ce qui concerne l'encouragement, les signes de reconnaissances sont important .En premier lieu s'agit de reconnaître les contributions individuelles. En second lieu toutes les occasions pour célébrer les réussites, les résultats, les différentes fêtes ...ect montrent aux collaborateurs l'importance que le leader leur porte. Quant au blâme il crée des sentiments de rejets, perte de confiance et d'espoir au leader d'être suivi.

---

<sup>34</sup> Alain DULUC (2013), op.cit 67.



## Chapitre II : le leadership

---

### 2.1.2 Les qualités personnelles des leaders

L'optimisme, Le réalisme La vitalité l'imagination, l'inventivité, la vision de soi, les valeurs personnelles sont des qualités personnelles d'un leader.

**2.1.2.1 L'optimisme :** « est un état d'esprit qui permet de percevoir le monde de manière positive et consiste à voir le bon coté des choses et a penser du bien des autres ». <sup>35</sup>

Avec l'optimisme le leader voit toujours la bouteille à moitié pleine et non pas a moitié vide chose qui lui permet de positiver les événements qui semblent fâcheux et négatifs au regard de ses collaborateurs.

L'optimisme est le passage d'un sentiment positif vers l'action et qui est différent du sur-optimisme qui signifie a son tour l'excès de confiance qui provoque une perte de contact avec la réalité.

**2.1.2.2 Le réalisme :** « Le leader a l'esprit pratique et le sens des réalités .Il considère la réalité telle qu'elle est et peut agir en conséquence » <sup>36</sup> .Par le biais d'optimisme et de réalisme le leader aura la capacité d'imaginer le future et de trouver des solutions palpable pour mener en oeuvre son rêve .L'optimismes et les réalismes vont de paire ce qui provoque un avancement tout en agissant d'une façon concrète.

**2.1.2.3 La vitalité :** « est l'intensité de vie ou d'énergie d'une personne, c'est aussi son dynamisme sa capacité à être pleinement vivante. Dans l'approche Elément Humain de Will Schutz, la vitalité correspond à ce que nous avons appelé la présence, c'est à dire la capacité à inclure, son corps, toutes ses cellules» <sup>37</sup> . Un leader vivant est celui qui est pleinement présent avec tout son être et qui partage sa vitalité, son énergie pour impliquer ses collaborateurs.

**2.1.2.4 l'imagination, l'inventivité :** l'imagination ici est synonyme d'inventer, créer et concevoir en faisant preuve d'ingéniosité .cette compétence est liée directement a la personnalité du leader qui est plus ou moins inventive et imaginative .Pour certains psychologues l'imagination est la capacité d'inventer par l'esprit .Quant a l'inventivité elle intègre la curiosité, les actes de responsabilité, d'intérêt à l'égard d'un sujet ou d'un événement

---

<sup>35</sup> Alain DULUC (2013), op.cit 114.

<sup>36</sup> Idem .P114.

<sup>37</sup> Alain DULUC (2013) , op.cit P 115.

## Chapitre II : le leadership

---

particulier. La curiosité rend le monde plus clair, et elle permet d'acquérir des nouvelles connaissances qui enrichies à son tour le cerveau de l'être humain et nourries l'imagination.

**2.1.2.5 la vision de soi :** « est le regard que l'individu porte sur lui, sorte d'évaluation subjective et de conviction personnelle au sujet de ses qualités, de ses défauts, son potentiel et de ses limites »<sup>38</sup>. elle permet de dessiner l'image de soi qui joue un rôle dans l'estime de soi.

L'image de soi est composée de sentiments, impression, avis, à l'égard de soi et se développe spontanément. Plus la diminution de l'écart entre l'image de soi et la personne réelle, augmente l'estime de soi chez le leader.

La vision de soi permet au leader d'être porteur de rêve d'espoir avec sa capacité d'imaginer un futur positif grâce à la vision.

**2.1.2.6 les valeurs personnelles :** « une valeur personnelle est ce qui est défini comme vrai, beau, bien selon ses propres critères. Les valeurs sont abstraites et constituent un ensemble cohérent : le système de valeurs »<sup>39</sup>. Et l'évaluation de l'individu se fait par rapport à son honnêteté sur le plan moral, intellectuelle, physique et émotionnel.

- Morales : le bon, le mauvais, loyauté, manières ...
- Esthétique : splendeur, beauté, élégance, charme ...
- Matérielles : l'argent, le succès, actif ...
- Intellectuelles : énergie, volonté, sincérité, objectivité ...
- Affectives : l'amitié, l'amour, le bonheur, la joie, chance.

le leader doit connaître ses valeurs pour les communiquer à son équipe tout en étant cohérent avec soi-même et avec l'entreprise chose qui va lui permettre d'être plus motivé et influencer positivement ses collaborateurs .

Toute personne ou groupe social agit selon son système de valeurs et il influence les autres par une intervention directe dans leur système de valeurs.

---

<sup>38</sup> idem .P115

<sup>39</sup> Alain DULUC(2013), op.cit P116

## Chapitre II : le leadership

### 2.2 La différence entre le leader et la manager

Abraham ZALEZNIK, a écrit un article intitulé : « Managers et leaders, sont-ils différents ? » Il conclut par l'affirmative. Selon lui, le comportement des managers est dicté par le consensus ; ils sont davantage motivés par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir, alors que les leaders suivent leur propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe<sup>40</sup>.

Et il a fait la distinction entre le leader et le manager sous forme de sept points essentiels a savoir :

#### 2.2.1 Le gestionnaire et le créatif : (Tableau 01 : la différence entre le leader et le manger)

Le manager	Le leader
<ul style="list-style-type: none"><li>• Considère les processus d'activités.</li><li>• Recherche la stabilité.</li><li>• Exerce un contrôle sur les activités.</li><li>• Résoudre les problèmes au plus vite sans chercher toujours à en comprendre la signification</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'accommode du désordre et de l'absence de structure.</li><li>• Reporte les délais afin d'approfondir les problématiques.</li></ul>

Source : Etabler par nous mêmes, basons sur l'article de Abraham ZALEZNIK (Mai-Juillet 1997).<sup>41</sup>

ZALEZNIK voit dans le leader un créatif. Il le compare à un artiste ou à un chercheur scientifique. A ses yeux, toute organisation a besoin et du leader et du manager pour réussir. Pour parvenir à cet équilibre, la logique calculatrice et planificatrice doit céder un peu de terrain à un environnement favorisant l'imagination et l'énergie créatrice.

#### 2.2.2 Des profils de personnalités opposés

Toute culture managériale est fondée sur la rationalité et le contrôle. L'énergie du manager étant orientée sur des objectifs, des organisations, des personnes, des ressources et des moyens, il (ou elle) est là pour résoudre des problèmes. Il n'est pas nécessaire d'être génial ou héroïque pour être un manager. Il faut plutôt faire preuve de persévérance, de robustesse, de pugnacité, d'esprit d'analyse et aussi de tolérance et de bonne volonté.

<sup>40</sup> Manfred Kets de vries (2002), « les mystères du leadership », éd village mondial, P294.

<sup>41</sup> Abraham ZALEZNIK (Mai-Juillet 1997) , “Managers and Leaders: Are They Different? “, Harvard business review, p 02 .

## Chapitre II : le leadership

---

A contrario, la figure de leader revêt quelque chose pouvant aller jusqu'au mysticisme. Dans cette conception, seules quelques personnalités exceptionnelles sont dignes d'exercer une relation de pouvoir. Le leadership s'exerce alors comme un psychodrame dans lequel une personnalité brillante et solitaire doit conquérir son propre contrôle en préalable au contrôle qu'elle exerça sur les autres.

Cette conception est radicalement différente de la représentation du leader qui aurait pour but de diriger et gérer les activités des autres.

### 2.2.3 Différences d'attitudes à l'égard des buts

Les managers ont tendance à adopter une attitude impersonnelle à l'égard des buts qui leurs sont fixés. Leurs objectifs sont définis par la nécessité et les contingences. C'est l'activité, l'histoire et la culture de l'entreprise qui s'expriment dans la fixation des objectifs, non leurs inclinations personnelles, leurs souhaits ou leurs désirs. Le manager reçoit ses objectifs et réagit en conséquence.

Les leaders sont proactifs dans la définition de leurs buts. Ils donnent forme à leurs idées.

Un leader exerce une influence sur les états d'esprits, sur les représentations et les attentes ainsi que dans l'établissement d'objectifs et de désirs spécifiques. Cette influence modèle la direction que prennent les affaires de l'entreprise en modifiant la manière dont les gens envisagent ce qui est désirable, possible et nécessaire.

### 2.2.4 Le leader (une autre conception du travail)

Habituellement, les managers se représentent le travail comme un processus comprenant différentes combinaisons d'acteurs et d'opinions interagissant pour définir des stratégies et prendre des décisions. Ils facilitent le déroulement de ce processus en évaluant les forces en présence et les intérêts en jeu et en planifiant la résolution des controverses. D'un côté, le manager il négocie et supporte. De l'autre, il manie la récompense et la punition.

Pour obtenir l'adhésion aux solutions proposées, le manager doit continuellement négocier, tempérer et équilibrer les différentes prises de positions. Par certains côtés, c'est un diplomate ou un médiateur. Il recherche le compromis en limitant habilement les choix possibles.

A l'inverse, le leader ouvre des voies et multiplie les perspectives et les options possibles.

Il projette ses idées sous forme d'images, de symboles et d'allégories pour susciter l'enthousiasme et de là développe des choix possibles pour donner de la substance à ses idées.

## Chapitre II : le leadership

---

### 2.2.5 Attitudes différenciées face à la prise de risques

Le leader est prédisposé à adopter une position de risque élevé. Le danger potentiel est accepté notamment lorsque la promesse d'un gain ou d'une opportunité apparaît. Pour lui, les attitudes précautionneuses et conservatrices le plongent dans une forme d'affliction.

Le manager sera naturellement guidé par une approche prudente à l'égard des risques. Son instinct de survie prend le pas sur la prise de risque.

### 2.2.6 Un autre rapport aux autres

On distingue 2 types rapports : La neutralité distante du manager et L'intuition et l'empathie du leader.

#### 2.2.6.1 La neutralité distante du manager :

Le manager recherche le travail d'équipe. Les électrons libres le rendent insatisfait car ils sont difficilement contrôlables. De plus, le manager évite de s'engager émotionnellement dans ses relations de travail. Il maintient de la sorte une juste distance avec les autres : ni trop éloigné pour que le travail de groupe soit possible, ni trop proche pour éviter une implication personnelle trop importante.

Cette approche paradoxale des relations humaines est la clé de voute des activités managériales car elle favorise la recherche de compromis (en évitant de prendre un parti trop prononcé en cas de conflit) et d'un équilibre des rapports de force.

En contrepartie, le manager manque généralement d'empathie et de cette capacité à ressentir intuitivement les pensées et les sentiments des personnes qui l'entourent. L'importance qu'il accorde aux autres est fonction de la place qu'ils occupent respectivement dans le processus de prise de décision.

#### 2.2.6.2 L'intuition et l'empathie du leader : évitons les méprises

Les relations humaines du leader sont plutôt intuitives et empathiques, ce qui ne signifie pas qu'elles soient systématiquement désintéressées. Dans les faits, l'empathie n'est pas synonyme d'humanisme, contrairement à une idée reçue largement fondée sur la théorie de "psychologie humaniste" de **Carl ROGERS**. L'empathie est la capacité à ressentir les pensées et les sentiments des autres grâce à la perception des différents signaux par lesquels ils s'expriment. Plus encore, l'empathie est aussi la capacité à comprendre le sens de ce ressenti et à le resituer dans la relation.

## Chapitre II : le leadership

---

### 2.2.7 Ego du manager / Ego du leader : clé de la conduite du changement

Sur ce plan, ZALEZNIK s'inspire de la distinction opérée par William JAMES dans *The varieties of religions experience*.

Le manager est celui qui est "né une seule fois". Sa vie, écoulee selon une ligne droite plutôt tranquille, est régulière et continue. Il se sent en phase avec le monde dans lequel il vit. Ses choix personnels le satisfont. La reconnaissance de ses mérites par les autres constitue en soi une récompense.

Il s'identifie à l'organisation et à la structure garantes de la permanence et de la pérennité des choses. C'est pourquoi le manager est attaché à maintenir les choses en l'état : il est profondément conservateur.

Le leader est celui qui est "né deux fois". Sa vie, faite de ruptures et de transformation, est comme un cycle perpétuel de naissance, vie et mort. Il renaît constamment à lui-même. Sa quête de sens et d'ordre se poursuit dans le doute et la lutte. Il se sent comme un exilé dans le monde. Isolé et solitaire, les récompenses extérieures ne peuvent le satisfaire pleinement. Il ne se sent jamais appartenir à une organisation.

Le leader peut être subversif : le monde tel qu'il est ne le satisfaisant pas pleinement, il est porteur de transformation voire de rupture<sup>42</sup>.

Pour conclure on cite que le leader a une vision et inspire les personnes à faire de cette vision une réalité. Il les pousse à faire partie de quelque chose d'important. Mais le manager se concentre sur la mise en place, la mesure et l'atteinte d'objectifs. Il contrôle l'activité de son équipe afin d'atteindre ou de dépasser les objectifs fixés.

---

<sup>42</sup> Abraham ZALEZNIK (Mai-Juillet 1997) OP.cit .PP 25-31.

## Chapitre II : le leadership

---

### 2.3 Le lien entre le leadership et le management

Dans ce on détectera le lien entre le leadership et le mangement comme suit<sup>43</sup> :

La relation entre le leadership et le management a largement alimenté la littérature sur l'entreprise.

Cette dernière a besoin du leadership et du management à différents moments de sa vie. Quand il s'agit d'une entreprise naissante, le leadership joue un rôle très important. Le rôle du fondateur d'une entreprise ne consiste pas à convaincre les gens à consacrer du temps et des moyens à un projet ou un produit qui n'aboutis pas à une valeur ajouté ou un bénéfice. Il a la capacité de bâtir une équipe solide et efficace à partir de cinq ou six employés travaillant ensemble dans un petit espace. Les besoins en compétences managériales sont ici minimales. La communication est ici très informelle, la vision est partagée et les objectifs sont communs.

Quand l'entreprise commence à se développer les structures se réunis, les ventes, les clients, les fournisseurs et le nombre des salaries augmentent avec, cela signifie que l'entreprise a un grand besoin d'organisation autrement dit , Il faut tout réorganiser ou disparaître.

Si l'entreprise considère ses premiers clients comme des amis (relation de fidélité). Cette dernière doit fournir plus d'efforts pour but de garder leurs cofinance tout en leurs offrir des services et des produits de bonne qualité en bon moment. Ici Le management entre en jeu pour aider l'entreprise à réaliser ce qu'elle a toujours cherché à réaliser notamment le management de la qualité.

Quand l'entreprise devienne grande, les employés ne peuvent pas s'engagée individuellement. De plus en plus ces derniers considèrent leur emploi comme « juste un travail ». Et ils sont répartis suivant les départements, et les tâches quotidiennes deviennent routinières et procédurales. Le management a fait son travail et bien, cependant l'entreprise s'est tellement développée que la contribution individuelle est devenue si petite.

---

<sup>43</sup> Mémoire online, « Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation » par Gaby José Ababa Ekula ISM Dakar - Diplôme supérieur de gestion 2007.disponible sur : [https://www.memoireonline.com/06/09/2181/m\\_Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation.html](https://www.memoireonline.com/06/09/2181/m_Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation.html) consulté 5/04/2018 à 10.45

## Chapitre II : le leadership

---

Les employés ne voient plus la relation directe entre leur travail et la vision de l'entreprise.

C'est ici que le rôle de leadership réapparaît. Pendant qu'il est normal de dire que les dispositifs de rémunérations, les règles équitables, et un Procédure bien définies, suffisent à faire avancer des centaines d'employés dans le même chemin, cela n'est pas vrai. Il faut un leader pour décider de la vision de l'entreprise, et aider chaque membre de l'entreprise de découvrir le lien entre leur travail et la bonne marche de cette dernière.

De grandes qualités de leadership et de management renforcées aideront l'entreprise à développer. Pour la plupart du temps, leurs deux caractères ne coexistent jamais de façon idéale. Si l'entreprise maîtrise les techniques de gestion, et elle néglige les relations entre les membres de l'entreprise, elle doit appliquer le style de management qui convient a son organisation, tout en développant une forte relation avec un manager expérimenté disposant de grandes qualités de leadership. Il est bon pour l'entreprise de choisir ce dernier, en se basant sur ses compétence, il va définir sa vision et à développer une culture susceptible à atteindre les objectifs.

Si par contre l'entreprise possède un leader visionnaire, elle a déjà une vision et une culture, donc elle doit trouver un partenaire capable de l'aider à rendre sa vision opérationnelle.

Quoiqu'il en soit, l'entreprise doit se préparer à gérer l'équilibre. Le manager établit les systèmes plus ou moins stables, sa tâche est en quelque sorte routinière. Le leader coordonne les émotions, il définit des objectifs stratégiques. Trop de management entraine une stagnation de l'. Trop de leadership et l'entreprise ne réalise rien. Un grand défi, arrivé à un équilibrage.

En perfectionnant leur aptitude au leadership, les organisations ne doivent pas oublier qu'un leadership fort, couplé à un management faible n'est guère préférable, si ce n'est pire que l'inverse. La vraie guère est de coupler un leadership fort à un management fort, chacun servant à équilibrer l'autre.

« Dans ce sens, il est intéressant de développer un bon équilibre entre les 4 énergies de management et de leadership à savoir :



## Chapitre II : le leadership

---

- L'élément terre : correspond à l'énergie solide (cette symbolique renvoie aux méthodes, à la structuration, à la manière de pousser et manager le cadre, à la manière de contractualiser et de battre la cadence pour donner un rythme).
- L'élément eau : correspond à l'énergie liquide (cette symbolique renvoie à la relation, la confiance, la qualité de présence d'accueil et d'écoute, la cohésion, l'unité des groupes)
- L'élément air : correspond à l'énergie gazeuse (cette symbolique renvoie à l'inspiration la vision, aux idées, l'innovation, la créativité).
- L'élément feu : correspond à l'enverge ignée (cette symbolique renvoie à la responsabilité de la décision et l'action, au progrès et aux résultats, à la capacité de montrer l'exemple pour mettre un mouvement en déterminant les gestes pour accompagner les transformations jusqu'à leur terme) »<sup>44</sup>.

Nous pouvons dire en général que le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on croit généralement. Il n'est ni meilleur ni pire que le management et ne saurait d'avantage le remplacer, ils sont complémentaires, le leadership complète le management mais il ne le remplace pas, chacun a ses fonctions et ses activités propres, tous deux sont importants à la réussite de l'organisation.

---

<sup>44</sup> Orygin, « MANAGEMENT ET LEADERSHIP », disponible sur : <https://www.orygin.fr/coaching-management/management-et-leadership/> consulté le 01.05.2018 à 10.41

### Conclusion

Chaque jour, le monde de l'entreprise connaît de nombreux paradoxes. Parmi ceux-ci la place accordée à l'homme, est fortement tiraillée entre des positions extrêmes. La capacité à travailler avec d'autres, de les enrôler dans la mission de l'entreprise est un enjeu déterminant. Dans ce contexte, la dimension humaine est un véritable capital, celui-ci repose sur les valeurs de l'organisation, sur le leadership des dirigeants et de chaque manager, sur le développement des personnes et sur des relations de confiance entre les acteurs.

En effet l'enjeu du leadership ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir faire managériaux rationnel ; bien sur il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence comme nous l'avons souligné.

**Chapitre 3: L'état des lieux du  
management participatif et  
l'impacte de sa mise en œuvre sur  
la cohésion du groupe cas de  
TCHIN LAIT Bejaia**

## **Introduction**

Les deux premiers chapitres nous ont permis de poser les bases théoriques de notre travail. Après avoir défini la problématique et exposé les hypothèses de notre recherche, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, on a consacré ce dernier chapitre pour l'exposition de notre étude sur le terrain auprès de l'SPA Tchîn lait de Bejaia, commençant par une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, puis la méthodologie de recherche et la démarche adoptées pour obtenir des données et informations fiables. Enfin on va faire une analyse approfondie des données recueillies des entretiens et de questionnaire, et on terminera par une conclusion synthétique des résultats obtenus.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise <sup>1</sup>**

Cette section sera consacrée à la présentation de l'SPA TCHIN lait Bejaia en temps qu'organisme d'accueil, commençant par son présentation, puis son historique, les raisons de produire du lait UHT, son contrat de franchise avec Candia, gammes des produits de Tchîn lait, organigramme du groupes Tchîn lait et enfin le code des valeurs de l'entreprise.

#### **1.1 Présentation de l'entreprise**

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990. Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait. Le projet de l'entreprise Tchîn-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

Implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchîn-Tchîn, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchîn-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

### Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

Tchin-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SPA. Elle est dotée d'un capital social de **2 757 140 000,00 DZD**, détenu par la famille BERKATI, à leur tête Monsieur Fawzi BERKATI, Le Président du Conseil d'Administration de la société.

Tchin-Lait compte **trois (03) usines de production** : Alger, Bejaia et Sétif, produisant près de **300 millions** de litres de lait par an et deux **(02) filiales** : Tchin-Logistique et Tchin-Agro.

La filiale Tchin-Agro, au capital social de **20 000 000,00 DZD** a été créé en 2017, avec l'acquisition de deux fermes, la première d'une superficie de **60 hectares**, dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj ; la seconde d'une superficie de **1700 hectares**, dans la wilaya de M'sila, destinées à l'élevage bovin laitier et à la culture fourragère.

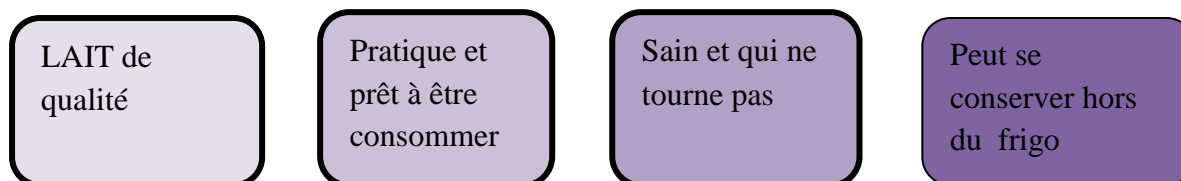
#### 1.2 L'historique de l'entreprise

Tchin-Tchin était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchin-Lait.

#### Figure N°03 : Pourquoi le lait UHT ?



Source : document interne de l'entreprise

Dans cette figure on peut distinguer entre quatre raisons qui ont poussé Tchin lait de choisir le lait UHT, c'est parce que c'est un lait de qualité, il est pratique et prêt à être consommé, il est sain et ne tourne pas enfin il peut se conserver hors le frigo.

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

### **1.3 Contrat de franchise Candia/Tchin lait :**

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait, leader européen.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchin-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

### **1.3.1 Engagement du franchiseur (CANDIA)**

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

#### **a) Sur le plan technique :**

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication.
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements.
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- Mettre à la disposition de Tchín-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

#### **b) Sur le plan commercial/Marketing :**

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

### **1.3.2 Engagement de la franchise (TCHIN-LAIT)**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

**a) Contrôle de la qualité :**

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

**1.4 Sites industrielle de production**

Les 3 sites Industriels de Production TchIn-Lait sont des laiteries modernes, robotisées, avec du matériel neuf à la pointe de la technologie, comprenant :

- des ateliers de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Des laboratoires : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, stations de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction Générale et Direction de Site industriel, Direction Ressources Humaines et Administration, Direction marketing et vente, Direction Supply-Chain, Direction Achats, Direction finances et comptabilité, Direction Recherche et Développement, Direction Systèmes d'Informations).
- Dépôts de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Le dépôt de Bejaia sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.



### **1.5 Gammes des produits**

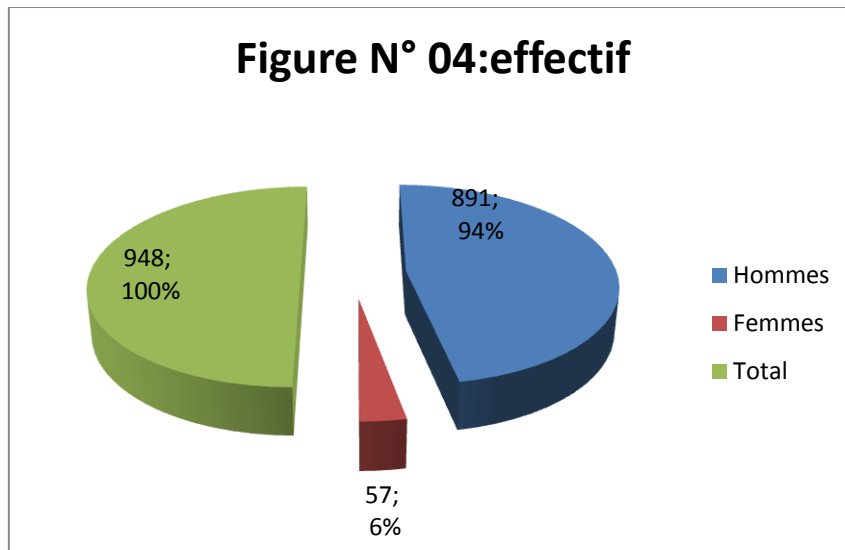
La gamme de produits TchIn-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pack ou Combibloc 1litre.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
  - Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
  - Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Boisson au lait** :
  - Boisson au lait goût Chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l, 20cl 125 ml.
  - Boisson au lait goût Fraise, dénommé « Candy Fraise », en emballage 20cl et 125 ml.
  - Boisson au lait goût Banane, dénommé « Candy Banane », en emballage 125 ml.
  - Boisson au lait goût Caramel, dénommé « Candy Caramel », en emballage 125 ml.
- **Laits & jus** :
  - Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Orange-fraise-banane, Orange - Mangue et Pêche-Abricot), dénommé « Twist», en emballage 1l et 20cl, avec paille.
- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L.
  - Boisson à l'Orange.
  - Cocktail de fruits.
  - Citronnade (Boisson au Citron) : disponible en format 1 litre seulement
  - Nectar de grenade : disponible en format 1 litre seulement.
- **Préparation Culinaire Liquide** : Le Maître Cuisinier, disponible en format 20 cl.

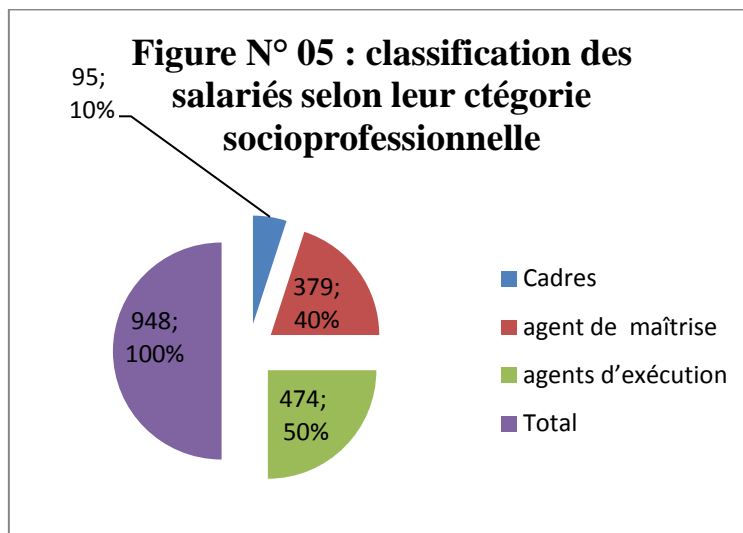
### Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

#### 1.6 Ressources humaines :

Tchin-Lait emploie 948 collaborateurs (dont 6% de femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 40% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

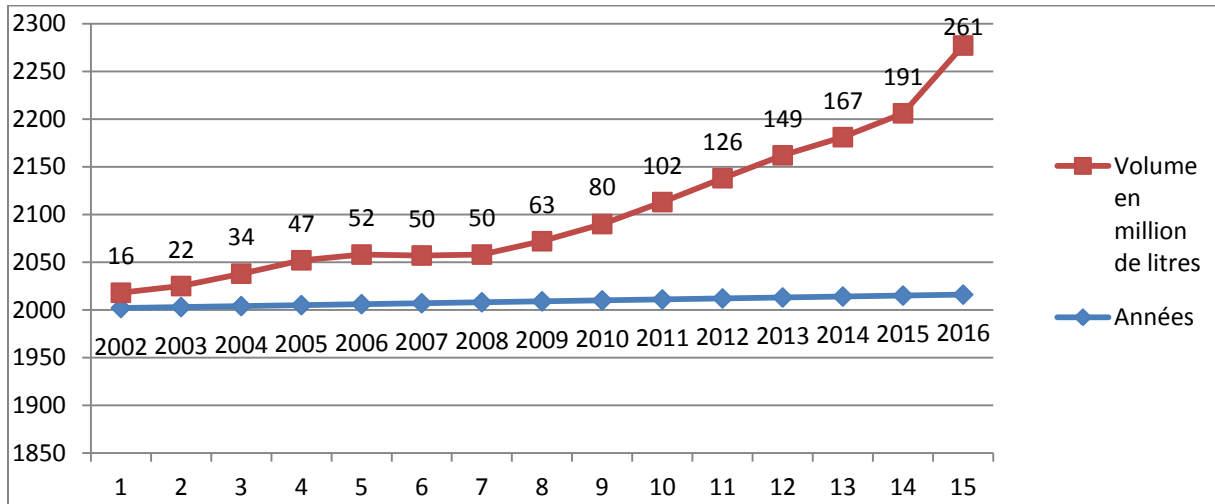


**Source :** établie par nous même a l'aide du logicielle Excel à partir des données de l'entreprise



**Source :** établie par nous même a l'aide du logicielle Excel à partir des données de l'entreprise

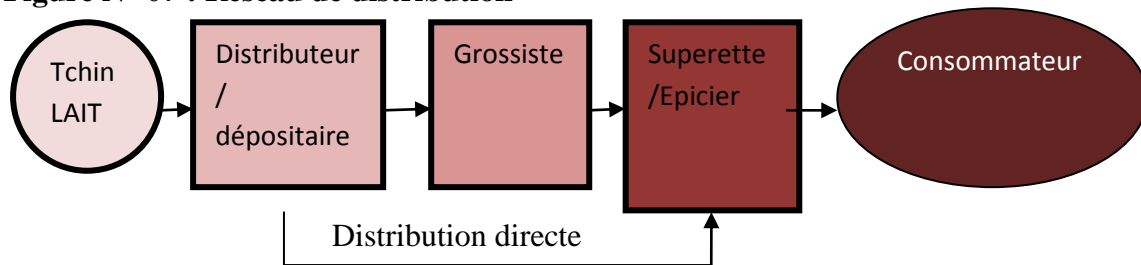
**Figure N° 06 : L'augmentation de volume de lait en million de litres par années ( de 2002 jusqu'au 2016 )**



**Source :** établie par nous même a l'aide du logiciel Excel basant sur les données du document interne de l'entreprise

Ces deux courbes représentent une augmentation continue du volume du lait par année , ou on remarque que en 2002 l'entreprise produis 16 millions de litre du lait , contre 261 millions de litre du lait en 2016 .

**Figure N° 07 : Réseau de distribution**



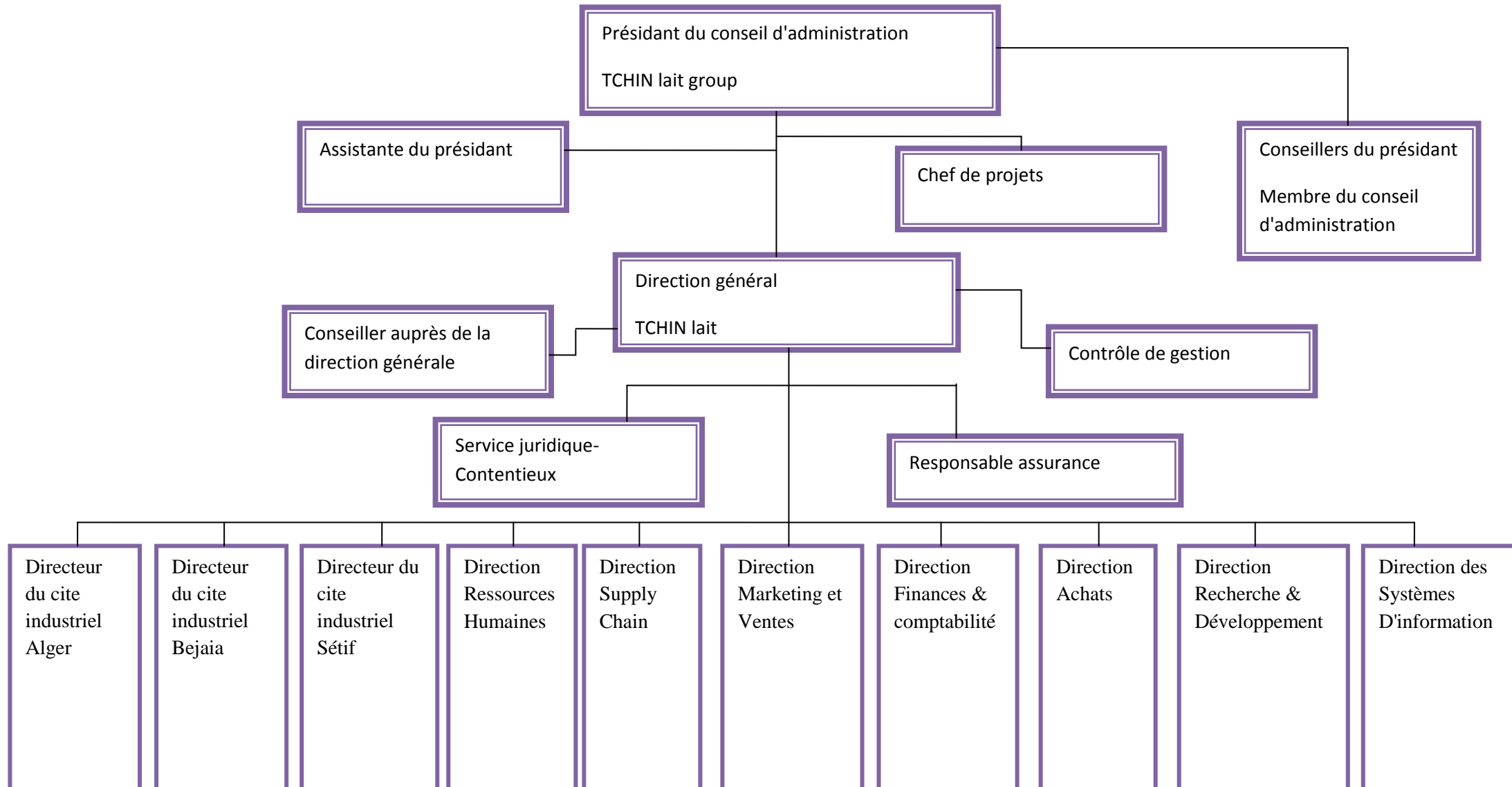
Ci-dessous la description du réseau de distribution.

En 2018, le réseau de distribution :

- A touché 46 Wilayas sont couvertes avec 55 distributeurs
- Couvre 52.000 points de vente livrés, par 380 véhicules de distribution.
- Fait travailler près de 904 emplois.


## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

Figure N° 08 L'organigramme du groupe Tchîn lait



# Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

## 1.7/ Code des valeurs de TCHIN-lait <sup>2</sup>:

	NOTE INTERNE	Réf : 03/DJ/TB/17/TB/18
	Code des valeurs TCHIN-lait	Date de mise en application : 01/03/2018

Ci – joint le code des valeurs que chaque collaborateur Tchin –Lait devra connaitre et appliquer. Ce code des valeurs est la référence du savoir être de chaque employé de notre groupe. Il devra être communiqué et approuvé par chaque nouvelle recrue et il devra être mis à la connaissance de tous et sera intégré dans la grille d'évaluation des compétences de chaque collaborateur du groupe Tchin-Lait :

- **Orientations résultat** : montrer sa capacité à obtenir des résultats. Surmonter les obstacles.
- **Résolution des problèmes** : identifier et exposer de manière proactive les problèmes courants, complexes et difficultés potentielles.
- **Prise de décision** : initier ou mener des actions et évaluer leurs impacts .Etre réactif et endurant face aux situations difficiles.
- **Organisation du changement** : faire preuve d'un esprit d'entreprise .Adaptabilité, ouverture d'esprit et souplesse face au changement. Considérer les incertitudes comme des opportunités.
- **Coaching et développement de l'équipe** : développer, inspirer, motiver, soutenir et guider l'équipe.
- **Négociation avec intégrité** : comprendre et appliquer les standards d'honnêteté, d'intégrité et l'éthique de l'entreprise. Etre capable également de négocier pour l'intérêt de l'entreprise, en toutes circonstances. et protéger toute information confidentielle.
- **Engagement personnel et sentiment d'appartenance** : défendre l'entreprise et adhérer à sa culture. Avoir le sentiment et la conviction d'appartenir à la famille Tchin-Lait.

<sup>2</sup> Code des valeurs fourni par l'organisme d'accueil (Tchin lait Bejaia )

## **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

- **passions de l'excellence** : démontrer une passion pour excellence, de la créativité et un niveau d'engagement pour obtenir des résultats.
- **communications** : Ecouter, vérifier que le message est bien compris et surtout partager les informations au moment opportun.
- **Maturité** : faire preuve d'un comportement calme et d'un sens modéré de l'humour , éviter les familiarités, et avoir le sens de diplomatie.

### **Section 2 : la méthodologie de recherche**

Après avoir présenté l'organisme d'accueil dans cette partie on va essayer de présenter les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collectes de données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

#### **2.1 La présentation de l'étude**

Rappelons que notre travail de recherche se base sur la problématique de l'état des lieux de management participatif au sein de TCHIN lait et le rôle des cadres dirigeant dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe , nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir une étude quantitative en s'appuyant sur le questionnaire comme outil de collecte de données, et une étude qualitative qui se base sur les entretiens comme outil de collecte de données. Enfin, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

Notre recherche s'est déroulée auprès de tous les services de TCHIN lait, sous forme d'un stage d'une durée d'un mois qui a débuté le mois d'Avril et s'est achevé au mois de Mai. Nous nous sommes appuyés sur un entretien avec tous les directeurs de tous les services et le directeur général (leader formel) de l'entreprise, d'un autre coté, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons jugé nécessaire pour approcher les perceptions des salariés à l'égard des pratiques du management participatif et de leadership au sein de l'entreprise en question.

## **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

### **2.2.1 La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien**

Le guide d'entretien que nous avons mis en place a été destiné aux directeurs de tous les services de l'entreprise ainsi à son directeur général (leader formel) , car nous avons jugé que ce sont les personnes les mieux placées au sein de l'entreprise pour nous communiquer toutes les informations nécessaires afin qu'on puisse réaliser notre travail. Nous précisons que cet entretien s'est effectuée en plusieurs rendez-vous, en moyenne 20 minutes par un durant lesquels nous avons eu des réponses à nos questions.

Cet entretien vise des informations détaillées sur notre thématique, l'objectif est d'avoir plus d'éclaircissement concernant le management participatif et le rôle des directeurs des services et de leader dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe au sein de l'entreprise.

Afin d'arriver à nos fins, nous avons structuré notre guide d'entretien en trois axes, qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour les directeurs des services et le leader de l'entreprise de répondre d'une manière à nous procurer un maximum de détails. Les axes du guide d'entretien (voir annexe 01) se présentent comme suit :

#### **Axe 01 : Le rôle des directeurs des services dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe**

Il contient dix questions qui vont nous permettre de définir le degré de participation de leurs collaborateurs avec eux lors de la prise de décision et la fixation des objectifs, ainsi que leur rôle dans la cohésion du groupe.

#### **Axe 02 : Le rôle du directeur général (leader formel) dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe**

Les huit questions de cet axe concernent le rôle du directeur général (leader formel) dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe ainsi que ses qualités personnelles, et les activités qu'il applique pour consolider l'esprit d'équipe.

### **2.2.2 La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien**

Afin d'analyser les données récoltés de notre études qualitative à travers l'entretien, nous allons essayer de procéder par une comparaison de ce que nous avons avancé dans le cadre théorique avec les réponses obtenues de la part des directeurs des services de

## **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

l'entreprise et son leader . Les réponses vont être étudiées une par une en essayant de faire un effort d'analyse et d'interprétation, et nous allons conclure cette analyse avec une synthèse des résultats.

### **2.2.3 La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête**

Notre enquête par questionnaire a été élaboré au prés d'un échantillon de 55 agents de maîtrise au sein de TCHIN lait avec leur accord, et réparti personnellement par le responsable des stages sur les agents. Cependant, sur l'ensemble des questionnaires distribués, nous avons pu récupérer seulement 46 par manque de volonté de répondre de certains d'entre eux et par le temps limité que nous avons eu à notre disposition et à la disposition du responsable des stages. Nous tenons à préciser que le responsable de stage a refusé catégoriquement de distribuer notre questionnaire sur les agents d'exécution car chacun d'eux s'occupe de ses tâches et il ne peut pas les interrompre au milieu des heurs de travail ni durant leurs pose pour reprendre à nos questions.

Ainsi, les résultats de notre enquête par questionnaire seront interprétés avec prudence. Pour atteindre notre objectif et de percevoir à quel point les salariés questionnés participent avec leurs responsable, nous avons optés pour un questionnaire qui contient des questions fermées, semi-fermées et à choix multiples dans le but de maximiser les détails sur notre objectif de recherche. Pour ce faire, nous avons structuré le questionnaire (voir annexe 02) sous forme de trois axes comme suit :

#### **Axe 01 : Le profil du répondant**

Cet axe est composé de quatre questions qui nous permettent d'avoir des informations qui concernent le salarié questionné afin de mieux approcher son profil.

#### **Axe 02 : L'état des lieux du management participatif et le degré de son application**

cet axe est composé de dix questions qui nous permettent de définir par quelles direction le management participatif est pris en charge, et est-ce que il est appliqué vraiment par les responsables des salariés questionnés ainsi que l'importance accordé au travail en équipe par les salariés eux même et leurs responsables .



# **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

## **Axe 03 : La nature de la relation, communication et degré de circulation d'informations entre les salariés et leurs responsables**

Cet axe rassemble cinq questions qui nous permettent de définir la nature de la relation existante ainsi que le degré de communication et le sens de circulation d'informations entre les responsables et leurs collaborateurs.

### **2.2.4 La méthode d'analyse des résultats par questionnaire**

Pour l'analyse des données obtenues de notre enquête par questionnaire auprès des salariés de l'entreprise, nous avons opté pour la technique d'analyse tri-a-plat à l'aide du logiciel SPSS. Nous allons essayer d'effectuer notre analyse en procédant question par question et on conclure avec une synthèse.

## **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans ce qui suit, nous allons présenter l'analyse et la discussion des résultats de notre entretien et enquête par questionnaire au sein de l'entreprise TCHIN LAIT.

### **3.1 Analyse et discussion de l'entretien**

Au cours de cet élément nous allons présenter les réponses collectées à travers notre guide d'entretien avec le responsable de l'agence, et par la suite essayer d'analyser et de discuter ces résultats.

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

### 3.1.1 Tableau N° 2 : Présentation des résultats synthétisés des entretiens

Le tableau ci-dessous synthétise les données recueillies de l'entretien au sein de l'entreprise.

Questions	Réponses
<b>Axe N° 1 : Le rôle des directeurs des services dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe</b>	
1/ est-ce que vous partagez les mêmes valeurs ?	« Oui, on a un code qui contient dix valeurs, qui sont partagées par tous les membres de l'entreprise y compris les nouveaux salariés recrutés ».
2/Est-ce que vous faites des réunions de brainstorming avec vos collaborateurs ?	« Oui, je fais des réunions de brainstorming avec mes collaborateurs d'une manière hebdomadaire et quotidienne quand il faut ».
3/Est-ce que vous êtes autoritaire ou plus tôt participatif ?	« Oui je suis participatif en général mais, dans certains cas nécessite d'adopter un style autoritaire »
4/Est-ce que vous décentralisez ou vous centralisez (en ce qui concerne la prise des décisions) ?	« Des fois je décentralise, et d'autres fois je centralise, tout dépend du type de décision ».
5/Comment qualifiez-vous le degré de communication avec vos collaborateurs ?	« La communication avec mes collaborateurs est en général forte et bonne à la fois ».
6/Lors de la fixation des objectifs vous prenez les propositions et les opinions de vos collaborateurs en considération ?	« Oui leurs opinions sont très importantes pour moi, est-ce que je prends bien leurs idées en considération quand elles sont pertinentes ».
7/Est-ce que votre leader insiste sur l'importance de l'esprit d'équipe ?	Oui, et si on ne travaille pas en équipe, rien ne sera réalisé.
8/Est-ce que votre leader fait des réunions de brainstorming avec vous ?	« Oui, d'une manière hebdomadaire, ou on propose un ensemble de solutions au leader qui sert à résoudre le problème posé ».
9/Est-ce que votre leader vous donne l'autonomie lors de la prise des décisions concernant votre service ou bien il vous oblige d'appliquer ses procédures ?	Oui, je suis libre et autonome dans la prise de décision concernant mon service, mais il y a de la décision ou je dois prendre d'abord son accord.
<b>Axe N° 02 : Le rôle du directeur général (leader formel) dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe</b>	

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

11/Est ce que vous êtes autoritaire ou participatif ?	« Je suis en général participatif, mais ya des cas ou je deviens autoritaire ».
12/Est-ce vous qui répartissez et planifiez les tâches ou bien vous permettez a vos collaborateurs de s'auto organiser ?	« Non, je ne repartie pas et je ne planifie pas, mais plus tôt j'autonomise et je responsabilise mes collaborateurs »
13/Est-ce que vous participez avec l'équipe pour l'atteinte des objectifs ?	« Oui, je participe avec eux et je leurs donne des idées et des conseils concernant leur travail ».
14/Quel est l'effet de l'intelligence collective et la valorisation des compétences et d'esprit de créativité de chaque un de vos collaborateurs sur la rentabilité de votre entreprise ?	« L'effet, est la création d'un climat de travail en équipe et une cohésion des collaborateurs tout en poussant chacun d'eux à exprimer ses idées originales qui peuvent êtres un projet d'innovation bénéfique pour l'entreprise ».
15/Quels sont les facteurs de motivation que vous jugez efficace pour un bon rendement des collaborateurs ?	« Pour moi le facteur clé de motivation c'est la reconnaissance, et puis on a aussi le respect et l'écoute ».
16/Est ce que vous pouvez nous cité vos qualités ?	« Savoir écouter, savoir communiquer et l'implication des collaborateurs ».
17/A votre avis quels sont les avantages et les limites de l'application du management participatif au sein d'une entreprise	« Pour les avantages, on a une forte implication des salariés, la motivation, création d'un climat de travail en équipe, quant aux limites, j'ai deux limites majeurs à citer la perte du temps et de contrôle ».
18/Est ce que vous organisez des activités visant à consolider l'esprit d'équipe.	« Oui, j'ai créé une association du sport, et on organise des fois des sorties en plein air avec les collaborateurs ainsi que leurs famille »

**Sources :** établi par nous même a partir des informations obtenues grâce aux entretiens

### 3.1.2 Analyse des résultats de l'entretien :

Dans cette partie on va approfondir et donner plus de détails concernant les repenses des directeurs des services synthétisées dans le tableau précédent.

Pour la première question , tous les directeurs ont dit que le leader a écrit noir sur blanc dix valeurs importantes sous forme d'un code qui doit être respecté par tous les salariés , et le partage des ces mêmes valeurs rentre dans le cadre de notre culture qui favorise le sentiment

### **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

d'appartenance au groupe ainsi que le travail en équipe chose qui créer un climat social parfait plein d'ambiance au sein de l'entreprise .

Quant à la deuxième question, les réunions de brainstorming sont très importantes selon les directeurs car elles aident à la fois ces derniers à trouver des solutions rapidement aux problèmes posés et elle permet aux collaborateurs de s'exprimer et proposer des idées chose qui renforce le niveau de leurs participation avec leurs directeurs lors de la prise de la décision finale concernant le conflit et d'agirent tous en ensemble pour le résoudre.

Les directeurs ont répondu à la troisième question comme suit , en général on applique un style de management participatif qui implique fortement nos collaborateurs et ils les motivent dans leurs travail , mais des fois nous sommes dans l'obligation d'adopter le style autoritaire quand il s'agit des salariés du type "X" qui n'aiment pas la responsabilité et leur travail , ainsi dans le cas d'une mauvaise réalisation des tâches cela nous pousse à les contrôler et donner des ordres pour qu'il accomplissent leurs tâches d'une manière efficace .sauf le responsable du service HSE qui applique souvent un style autoritaire et cela dépend de la nature de son travail .

Quant à la quatrième question , les directeurs ont signalés que ils décentralisent quand il s'agit des décisions opérationnelles car elle sont souvent prise par les collaborateurs dans le cadre du fonctionnement quotidien de l'organisation et ils centralisent quand il s'agit des décisions tactiques telle que la réorganisation de l'approvisionnement et du stockage , choix des fournisseurs ... ainsi lors des décisions stratégiques qui sont de nature irréversibles et elles déterminent l'orientation générale de l'organisation .

pour la cinquième question, les directeurs accordent une importance majeure à la communication avec leurs collaborateurs car elle augmente une possibilité réelle de partage de connaissances comme elle améliore leur conscience et compétences communes à travers la réflexion, les discussions et l'action commune, enfin ils considèrent la communication interactive comme étant un facteur clé de motivation.

Pour la sixième question les directeurs prennent toutes idées, propositions de leurs collaborateurs jugées par eux pertinentes chose qui aident ces derniers à libérer leur expression et développer leur créativité .De plus c'est un avantage pour nous même car cela

### **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

nous aidera à prendre des décisions communes et rapidement chose qui augmente les possibilités de l'évolution de nos services en particuliers et de l'entreprise en générale.

Pour la septième question, les directeurs des services disent que le travail en équipe est reconnu comme une valeur importante pour eux même, pour les collaborateurs et pour le leader, d'où la réussite de l'entreprise ne dépend pas des performances individuelles mais des performances de toute une équipe.

Pour la huitième question, les directeurs font des réunions de brainstorming, ou ils proposent un ensemble de solutions aux problèmes posés au sein de leurs services au leader qui va choisir avec eux la solution la plus adéquate avec le problème en question.

Concernant la repense à la neuvième question, nous pouvons constater que les directeurs sont autonomes, ils définissent eux mêmes les finalités de leurs actions au sein de leurs services, et ils disposent d'une liberté lors de la prise des décisions, mais cette dernière se limite quand un problème important se pose et qui dépassent leurs capacités dans ce cas ils doivent faire recourir au leader pour qu'ils le règlent tous ensemble et prendre une décision commune.

Pour la dixième question, cinq directeurs parmi douze ont une relation professionnelle avec leur leader, par contre les sept autres directeurs ont dit que ils ont une relation professionnelle-amicale ce qui nous mène à dire que ces derniers sentent à l'aise et ils fréquentent leur leader quotidiennement comme ils le feraient comme un ami et non pas comme un supérieur hiérarchique autrement dit il n'y a pas de barrière d'énarchie entre les deux.

Concernant la onzième question, nous pouvons dire que le leader de Tchik lait adopte un style de management participatif en générale qui est jugé par lui comme étant un style qui permet une meilleure cohésion du groupe, et d'autre fois il adopte un style autoritaire quand il s'agit d'un type de salariés "X".

Pour la douzième question, on déduit que le leader pousse son équipe à s'auto organiser. Pour lui c'est une façon de responsabiliser les équipiers pour qu'ils donnent le meilleur d'eux même. Et c'est un principe de toutes les équipes qui fonctionnent en agilité.

### **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

Quant à la treizième question, basant sur nos connaissances le leader qui adopte un style de management participatif mouille le maillot et n'hésite pas à mettre les mains dans le cambouis, pour travailler avec son équipe, et c'est le cas pour le leader de Tchik lait il agit avec son équipe pour qu'ils accomplissent leurs tâches d'une manière efficace ce qui permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pour la quatorzième question, le leader accorde une importance majeure à l'intelligence collective et la créativité de ses collaborateurs et d'après sa réponse nous pouvons constater que les effets de la valorisation de l'intelligence collective et la créativité sont, en premier lieu la création d'équipes soudées c'est à dire solidifier l'équipe dans le travail collaboratif et améliorer l'ambiance générale autrement dit, les collaborateurs s'en trouvent moins isolés, moralement apaisés et rassurés dans un travail de construction avec leurs collègues, leur mission n'est plus des autres mais la pièce d'un puzzle.

Par rapport à la réponse de la quinzième question, nous déduisons que le leader de Tchik lait s'appuie sur trois facteurs de motivation, et il a cité en premier lieu la reconnaissance qui signifie pour lui la valorisation du travail fourni par chaque collaborateur autrement dit lui exprimer un sentiment d'appréciation a un effet sur l'efficacité et la qualité de son travail, et il a ajouté le respect comme deuxième facteur de motivation qui s'agit de l'écoute qui joue pour lui un rôle très important, cependant les collaborateurs aiment savoir qu'ils sont entendus, cela crée un climat de confiance et de compréhension mutuelle. Enfin le respect, «il a dit que pour être respecté il faut respecter ceux qui m'entourent par humanité et bonne éducation, comme il favorise la fidélité des collaborateurs».

Pour la seizième question le leader a répondu comme suit « la première qualité c'est le savoir écouter, et répondre au maximum aux attentes et besoins de mes collaborateurs, en deuxième lieu savoir communiquer, y a un contact et un échange d'information quotidien entre moi et mes collaborateurs chose qui me met toujours au courant de tout ce qui se passe sur le terrain cela me permet de prendre de bonnes décisions au bon moment avec l'ensemble de mes collaborateurs, enfin l'implication qui représente un résultat positif de la participation de mes collaborateurs lors de la prise des décisions et la fixation des objectifs ».

## **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

Quant à la dixième question le leader a répondu ainsi , « je cite comme avantages , une forte implication des salariés , la motivation , l'augmentation de la productivités , créer un climat de travail en équipe , et favoriser la culture d'entreprise dans le sens où tous les salariés sentent qu'ils sont chez eux , par contre les limites on a deux limites majeurs , la première est la perte du temps , car ya des décisions qu'on doit prendre rapidement et le fait de faire réunir les collaborateurs pour la prendre cela va prendre du temps et ça va créer des problèmes , la deuxième limite est la perte du contrôle , plus on autonomise , plus on responsabilise, plus on perd du contrôle et cela induit d'énormes conflits qui menacent le développement de l'entreprise ».

Enfin Le leader de Tchén a répondu comme suis à la dernière question , « Oui , on a créé une association sportive (équipe de football ) , et je suis le responsable de cette société , je fais des entraînements avec l'équipe , et chaque week-end on joue un match avec les équipes des autres entreprises EPB ,CEVITAL .... , aussi on organise des fois des sorties à la forêt en invitant les collaborateurs ainsi leurs familles et nous allons tous ensemble pour but de créer une ambiance et renforcer l'esprit d'équipe chez les collaborateurs et pour aussi supprimer tous les barrières d'hierarchie » .

### **3.1.3 Synthèse des résultats issus de l'entretien**

Selon l'entretien avec les directeurs des services et le directeur général de Tchén lait, les résultats nous ont conduit à constater que :

- Le leader et directeurs adoptent un style de management participatif en général, basant sur deux dispositifs importants de ce dernier qui sont l'autonomisation et la responsabilisation de leurs collaborateurs et ils jouent un rôle très important dans la cohésion du groupe.
- D'après les réponses de ces derniers , on peut dire que l'entreprise a une bonne culture , partageant les mêmes valeurs et ayant un esprit d'appartenance à la famille Tchén lait.
- Le leader de Tchén lait joue un rôle très important dans la cohésion du groupe et la mise en œuvre du management participatif, basant sur la valorisation de l'intelligence collective, le respect et l'écoute et le travail en équipe.

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

### 3.2 Analyse et discussion du questionnaire :

Cet élément va présenter les données collectés à travers les questionnaires distribués au Prés des salariés (agents de maitrise) des différents services de l'entreprise que nous allons essayer d'analyser et discuter.

Après avoir élaboré le questionnaire, nous avons fait en sorte de bien le structuré et de Le rendre bien claire et compréhensible, afin que les salariés aient la facilité de le comprendre et ainsi répondre aux questions. Rappelons que sur les 55 questionnaires distribués nous avons marqué un taux de retour de 83,63 % (46) questionnaires.

#### 3.2.1 Présentation et analyse des résultats des résultats des questionnaires

Les tableaux ci-dessous vont présenter les résultats recueillis à partir des questionnaires distribués auprès des salariés de l'organisme d'accueil.

#### Axe N° 1 : profil des repentants

Ce tableau nous permettent de définir, un ensemble d'information sur les collaborateurs à savoir l'âge le sexe et l'ancienneté professionnelle

**Tableau N° 03 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle**

Sexe	Effectif	Pourcentage(%)	Total (N)
Hommes	39	84,79	46
Femmes	7	15,21	
Age	Effectif	Pourcentage(%)	Total (N)
De 20 a 40 ans	26	56,52	46
De 40 a 50 ans	18	39,13	
50 ans et plus	2	4,35	
Ancienneté professionnelle	Effectif	Pourcentage (%)	Total (N)
SR	2	4,3	46
-de 2 ans	9	19,6	
+ de 5 ans	15	32,6	
+ 10 ans	12	26,1	

**Source :** établi par nous-mêmes à partir des données obtenues du questionnaire.



## **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

D'après le tableau ci-dessus ; on peut analyser les résultats de 3 variables la première est celle du sexe des salariés et la deuxième représente les catégories d'âge et enfin l'ancienneté professionnelle .

84,79% des salariés questionnés sont de sexe masculin et les 15,21% restantes sont des femmes, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majeure partie de notre échantillon d'étude.

Comme on remarque que les salariés âgés de 20 à 40 ans représente 56,52% de l'échantillon, 39,13 % pour les salariés âgés de 40 à 50 ans et enfin 4,35 % pour ceux qui dépassent les 50ans.

Ici on mettons l'accent sur le pourcentage important des jeunes dans notre échantillon chose qui prouve que l'entreprise en question donne des chances aux jeunes beaucoup plus pour commencer leurs vie professionnelle et réussir leurs projets , sans prendre en considération le critère d'expérience pris par beaucoup d'autre entreprise ce qui empêchent nos jeune a trouver des postes de travail adéquat avec leur domaine d'étude et qui cause un vrai problème de chômage chez cette catégorie d'or malheureusement .

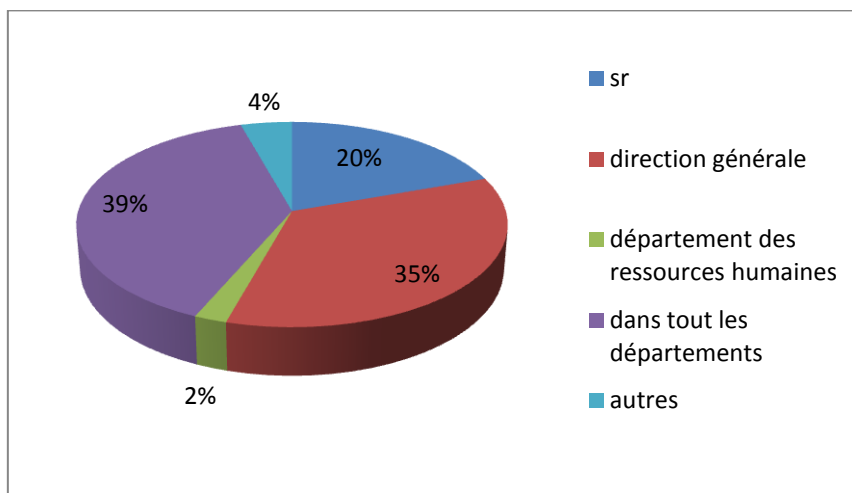
Enfin, on constate que les collaborateurs ayant plus de 5 ans et moins de deux ans de service indiquent le taux le plus élevé de 32.6% sur les 46 répondants contre 26.1 % sur 46 pour les collaborateurs ayant plus de dix ans de service.

### **Axe N° 2 : L'état des lieux du management participatif au sein de l'entreprise et le degré de son application**

Les tableaux ci-dessus vont présenter l'état des lieux du management participatif au sein de Tchinn lait et le degré de son adoptions par les responsables selon les salariés questionnés.

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

**Figure N° 09 : l'état des lieux du management participatif**

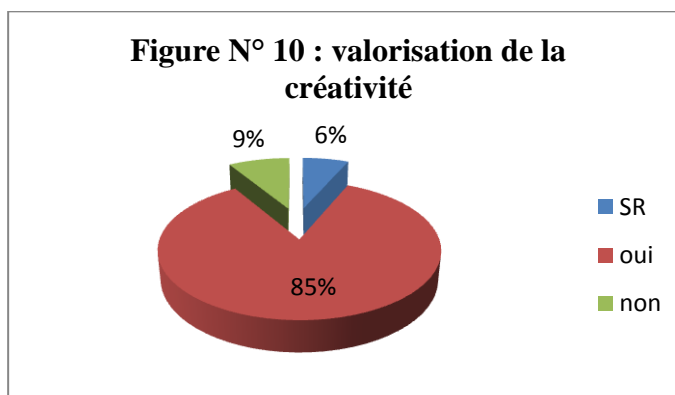


**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS et Excel.

d'après cette figure , nous constatons que 39 % des salariés questionnés sur 46 ont dit que le management participatif est pris en charge par tout les départements , contre 35 % de ces mêmes salariés ont dit que le management participatif est appliqué par la direction générale , cela nous mène a dire que qu'il ya une confirmation de 71,73 % (33) salariés sur l'application du management participatif en général dans l'ensemble des services de l'entreprise et la direction générale .

**Tableau N° 04 : L'importance de l'intelligence collective et la dynamique du groupe**

l'intelligence collective et dynamique du groupe	Effectifs	Pourcentage
SR	2	4,3
Oui	43	93,5
Non	1	2,2
Total	46	100,0



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS et Excel

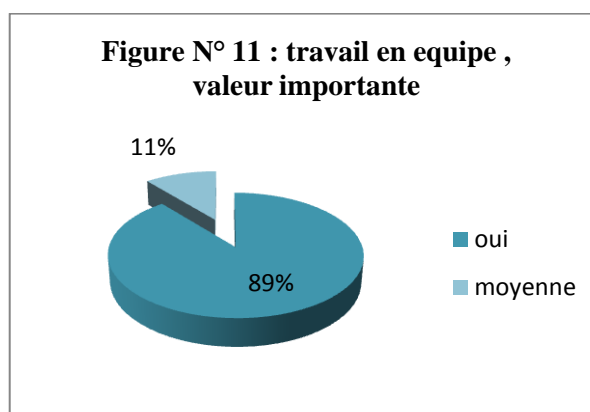
## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

A partir de ce tableau et cette figure, on va essayer de définir le lien entre la créativité, l'intelligence collective, la dynamique du groupe avec l'innovation. Alors ici on constate qu'il y'a 85% (39) parmi 46 salariés de notre échantillon, disent que leurs responsable valorisent leur niveau de créativité c'est-a-dire en terme simple leurs capacités de créer des nouveaux trucs ou d'avoir des idées nouvelles et originales qui peuvent aboutirent à la réalisation d'une valeur ajouté et un taux de gain très importants pour l'entreprise.

Ainsi que 93,5% (43)de ses mêmes salariés signale que leurs responsable met l'accent sur l'intelligence collective et la dynamique du groupe , si on prend ces deux dernières et on les combinent avec la créativité on aura comme résultats ,un partage maximum d'idées pertinentes et de connaissances entre le groupe des salariés , cela va favoriser un climat de travail en équipe parfait et plein d'ambiance , de plus ces même nouvelles idées proposées par chaque membre de cette équipe peut aider l'entreprise à innover et fabriquer de nouveau produit qui n'ont pas vus le jour chose qui va augmenter ses parts de marché et satisfaire les besoins et les attentes de ses clients et de nouveau autres clients .

**Tableau N° 05 : Le travail en équipe**

Le travail en équipe	Effectifs	Pourcentage
SR	1	2,2
En équipe	45	97,8
Total	46	100,0



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS et Excel.

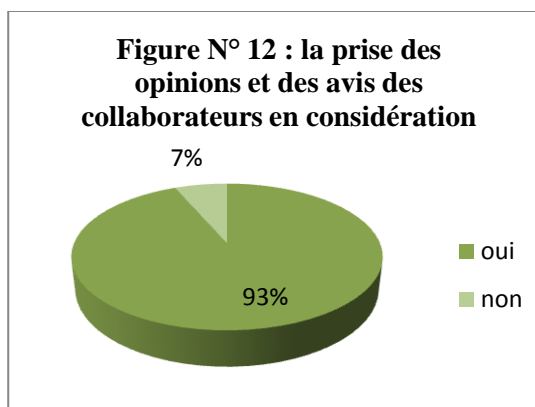
D'après ce tableau et cette figure nous pouvons déduire que le travail en équipe est reconnu comme une valeur essentielle pour l'entreprise d'où 97,8 % (45) salariés de l'échantillon travaillent en équipe, et 89 % (41) de ses mêmes salariés confirment l'importance accordée au travail en équipe. donc on peut dire que l'entreprise TchIn lait a une bonne culture , et qui dit bonne culture ,dit partage des mêmes valeurs par les membres de

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

l'organisation ( voir le code des valeurs page 60 ) , et un fort sentiment d'appartenance au groupe de travail et a l'entreprise au même temps .

**Tableau N° 06 : La participation des salariés.**

La participation des salariés lors de la prise des décision et fixation des objectifs	Effectifs	Pourcentage
SR	4	8,7
oui	33	71,7
non	9	19,6
Total	46	100,0



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS et Excel.

Dans ce tableau et cette figure on remarque qu'il ya 71,7 % (33) salariés parmi 46 de notre échantillon participent avec leurs responsables l'ors de la fixation des objectifs et ou la prise des décisions concernant leurs service , en contre partie 93% (43) salariés parmi 46 , leurs responsable prennent leurs opinions en considération l'ors de la prise des décisions , cela signifie que chaque salariés est considéré comme étant un cerveau qui a la capacités d'avoir des idées que les responsables eux même n'ont pas et donc ils sont valorisés par rapport a ca par leurs responsables jugés participatifs dans ce cas la , ce qui va les impliqués et les motivés plus dans leurs travail .

**Tableau N° 07 : le brainstorming**

Réunion de brainstorming	Effectifs	Pourcentage
SR	2	4,3 %
oui	19	41,3 %
non	9	19,6 %
des fois	16	34,8 %
Total	46	100 %

**Source :** établie par nous même à partir des données de l'enquête a l'aide du logiciel SPSS

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

D'après ce septième tableau, on constate que 41,3% (19) salariés de l'échantillon fond des réunions de brainstorming avec leurs responsable quotidiennement, contre 34,8% (16) parmi eux fond ces mêmes réunions hebdomadairement .

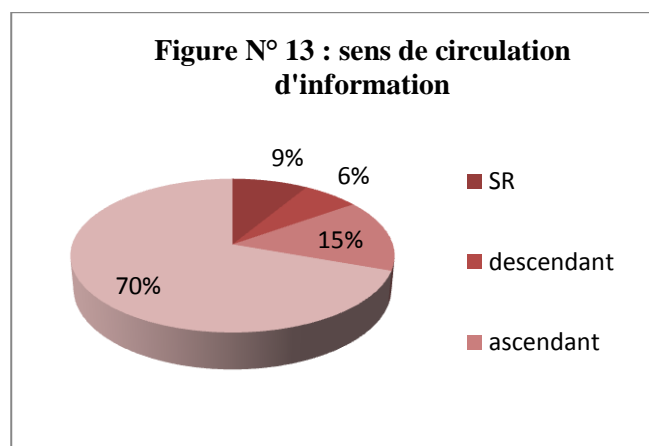
Ses réunion permet a tous les salariés de participer et de proposer leurs idées, puis une décision commune va être prise par l'ensemble des participant pour choisir l'idée la plus pertinente et qui est en adéquation avec le problème posé et la meilleur solution pour résoudre ce dernier.

### Axe (03) : Confiance, nature des relations, communication et degrés de circulation d'informations entre les salariés et leurs responsables

Les tableaux ci-dessous vont présenter les différents résultats des question de l'axe trois du questionnaire.

**Tableau N° 08 : Fréquence de la communication**

Degré de communication	Effectifs	Pourcentage
quotidiennement	41	89,1
de façon hebdomadaire	5	10,9
Total	46	100,0



**Sources** : établies par nous-mêmes à partir des données de l'enquête a l'aide des logicielles SPSS et Excel

Ce tableau et cette figure montre le degré de communication (concept de base lié directement a la participation) et le sens de circulation des informations entre les responsables et leurs collaborateurs.

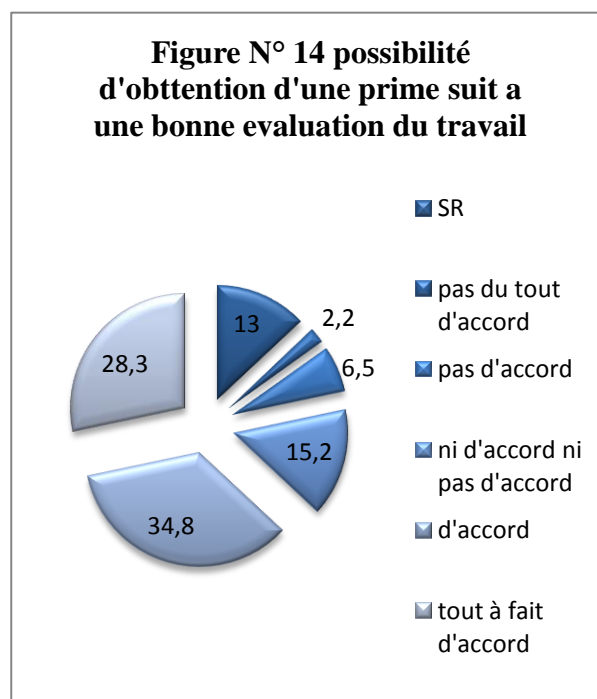
## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

41 des salariés qui représente 89,1 % de notre échantillon sont quotidiennement en contact avec leur responsable, chose qui signifie qu'il ya une forte communication entre les deux où l'un prend les idées, les avis et les propositions de l'autre.

Même chose pour la circulation de l'information qui va dans les deux sens tel qu'il est signalé par 70 % (32) salariés de notre échantillon donc ya une double confirmation sur le fort degré de communication entre les salariés et leur responsable . Cela met ces deux derniers toujours au courant de ce qui se passe sur le terrain et au sommet hiérarchique ce la nous mène a dire que il existe un système d'information efficace au sein de TCHIN lait , qui assure la coordination et la bonne réalisation des taches , et aide a prendre les décisions programmées et non programmées .

**Tableau N° 09 : Degré de reconnaissance des responsables**

Possibilité d'attirer l'attention du leader par la qualité de travail fourni	Effectifs	Pourcentage
SR	5	10,9
ni d'accord ni pas d'accord	6	13,0
d'accord	22	47,8
tout à fait d'accord	13	28,3
Total	46	100,0



**Sources :** établies par nous mêmes a l'aide des logicielles SPSS et Excel

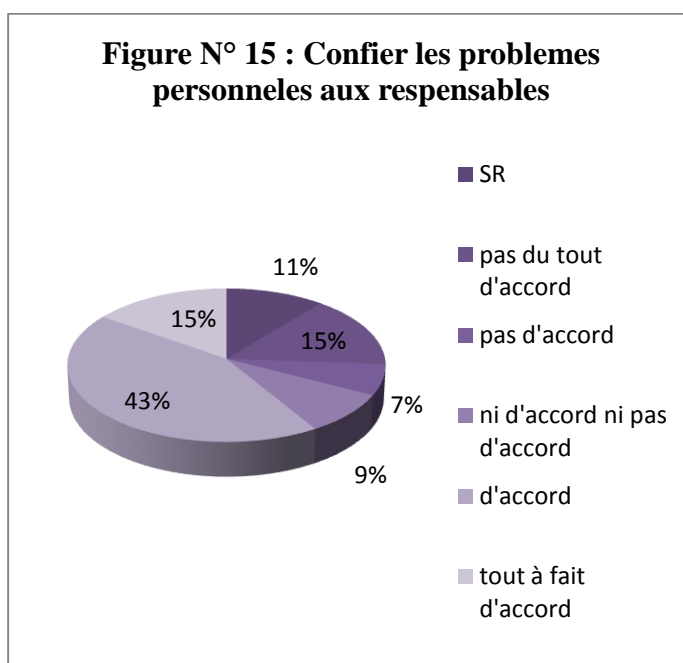
Dans ce tableau on constate d'une part que il 'ya 76,1 % (35) des salariés parmi 46 de notre échantillon disent que leurs responsable peuvent leurs offrir une prime suit a une bonne évaluation de leurs travail , contre 73,1 % (37) salariés parmi 46 du même échantillon

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

disent que leurs responsable peut informer son leader si la qualité de leurs travail est particulièrement bonne , cela nous mène a dire que les salariés peuvent être valorisé selon leurs capacité ,compétences et leurs efforts par leur responsable autrement dit les responsables peuvent être reconnaissant avec leurs collaborateur chose qui va augmenter les possibilités de leur motivation au travail .

**Tableau N° 10 : La nature des discussions faites entre les responsables et leurs collaborateurs**

Discussion ouverte avec les responsables	Effectifs	Pourcentage
SR	6	13,0
pas du tout d'accord	3	6,5
pas d'accord	4	8,7
ni d'accord ni pas d'accord	5	10,9
d'accord	18	39,1
tout à fait d'accord	10	21,7
Total	46	100,0



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS et Excel

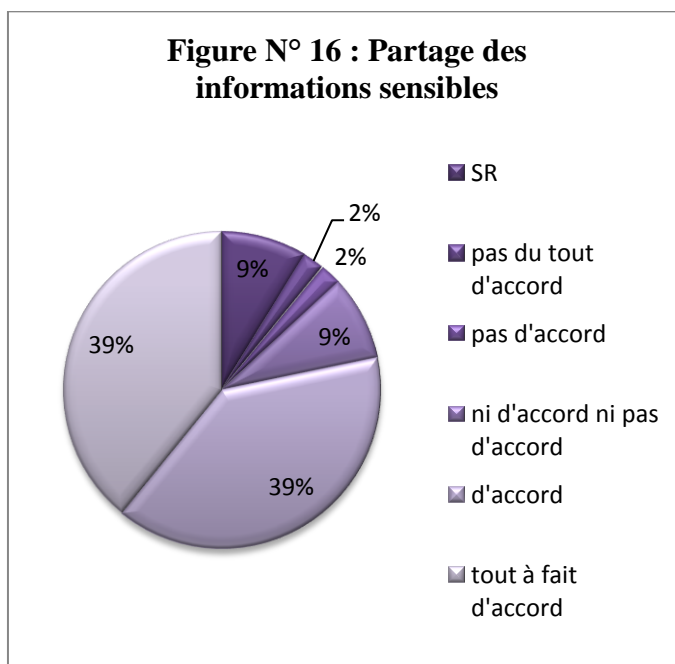
Dans ce tableau et cette figure on essaye de définir la nature de la relation existante entre les salariés et leurs responsables .Donc , d'après ce tableau on constate que 60,8% (28) salariés parmi 46 de notre échantillon discute ouvertement avec leurs responsables de leurs problèmes et difficultés , et en contre partie , 58% (27) des salariés parmi 46 du même échantillon , confient leurs problèmes personnels qui affectent leur travail , cela signifie qu'il ya une relation d'amitié entre les salariés et leurs responsables , car on peut pas partager nos soucis qu'avec des membre de famille ou bien des amis intimes , cela implique que ya un bon

## Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia

contacte entre les deux et que il n'existe pas des barrières d'hierarchie qui bloque ce type d'amitié .

**Tableau N° 11 : Partage des idées**

Les salariés partage leurs idées avec leur responsable	Effectifs	Pourcentage
SR	5	10,9
pas du tout d'accord	3	6,5
pas d'accord	1	2,2
ni d'accord ni pas d'accord	6	13,0
d'accord	20	43,5
tout à fait d'accord	11	23,9
Total	46	100,0



**Source :** établie par nous même à partir des données de l'enquête a l'aide du logiciel SPSS et Excel

Dans ce dernier tableau on remarque que 67,39% (31) des salariés parmi 46 de notre échantillon , partages leurs idées originales avec leurs responsable sans craindre qu'ils (elle) vont les attribuer , en contre partie 78% (37) des salariés de notre échantillon , partagent des information sensibles liées au travail qu'ils souhaite pas voir circuler , cela signifie que ces salariés ont vraiment une confiance en leurs responsables pour pouvoir partager ce type de secrets avec eux .

### 3.2.2 Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

D'après l'analyse des résultats obtenus à travers les questionnaires effectués auprès des salariés de l'entreprise TchIn lait, on a pu constater d'après les salariés questionnés :



### **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

- Le management participatif est appliqué par la direction générale et tous les départements de TCHIN lait.
- Les collaborateurs participent avec leur responsable lors de la prise de décision et la fixation des objectifs.
- Les responsables valorisent la créativité de leurs collaborateurs et insistent sur l'importance de l'intelligence collective et la dynamique du groupe.
- Les collaborateurs accordent une valeur très importante au travail en équipe
- Les collaborateurs ont confiance en leurs responsables et on peut dire qu'ils ont une bonne relation avec ces derniers.

## **Chapitre III : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia**

---

### **Conclusion**

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers les trois sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil. En second lieu, nous avons essayé de présenter notre méthodologie de la recherche et notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une enquête qualitative par un entretien avec tous les directeurs des services de l'SPA TCHIN lait Bejaia et une enquête quantitative par questionnaires auprès d'un échantillon des salariés des différents services de l'entreprise.

Les résultats obtenus, nous amènent à conclure que le management participatif est appliqué en général au sein de TCHIN lait, et il donne ses fruits notamment en ce qui concerne l'implication et motivation des salariés, et la création d'un climat social du travail, ainsi que le rôle important joué par le leader dans l'application de ce type de management et la cohésion du groupe.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

La présente étude consistait à apporter une réponse à notre problématique de départ qui s'articule autour du management participatif et leadership. La recherche de ce sujet est fortement motivée sur une étude qui a conduit à la formulation de la problématique suivante : **« Quel est l'état des lieux du mangement participatif au sein de TchIn lait ? Et quel est le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion sociale du groupe ? »** Auprès de l'SPA TCHIN lait Bejaia. Afin d'apporter une réponse à cette question, en premier lieu nous avons élaboré dans les deux premiers chapitres les concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir : le management participatif et le leadership. Ce qui nous a permis de dégager également le lien entre le leadership et le management en nous basant sur la revue de littérature.

Par la suite, nous sommes parvenu au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux salariés (agents de maîtrise) de l'entreprise, ainsi que des entretiens avec tous les directeurs des services de l'entreprise.

Grace aux résultats de l'étude menée, nous avons pu vérifier nos deux hypothèses posées au préalable et par conséquent nous pouvons répondre à la problématique posée. L'analyse des données et des résultats statistique par le biais des logiciels SPSS et Excel a permis de conclure dans un premier lieu que le management participatif existe d'une manière formel dans l'entreprise enquêtée, ce qui souligne que la première hypothèse de cette étude a été affirmée. En second lieu les cadres dirigeants de l'entreprise joue un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et cohésion de l'ensemble des collaborateurs, ce qui traduisait la confirmation de la deuxième hypothèse.

Ce qui nous amène à dire qu'en général que l'entreprise enquêtée a mis en place une démarche de management participatif basée sur un ensemble d'outil tel que le brainstorming, la communication interactive, etc. Ainsi que nous avons constaté que les cadres dirigeants de l'entreprise accordent une importance majeure à la synergie, ce qui favorise un climat social plein d'ambiance formant une équipe de travail cohérente.

## Conclusion générale

---

### Limites de la recherche :

Tout au long de notre recherche, nous avons eu beaucoup de difficultés, à savoir :

- Le manque de document, tous les ouvrages qui traitent notre thématique son limités et payants notamment en ce qui concerne le management participatif.
- La contrainte temps, on a commencé le stage le 25/04/2018 chose qui nous a empêché de terminer le travail dans les délais.
- Il y a un nombre de salariés qui n'ont pas répondu à notre questionnaire.
- L'impossibilité de distribuer nos questionnaires auprès des agents d'exécution de l'organisme d'accueil, nos résultats ne peuvent faire preuve d'une généralisation.

Ces limites rencontrés laissent le champ libre à tous ceux qui veulent explorer et faire des recherches sur le même thème ou bien sur des thèmes qui l'avoisinent comme :

- Les pratiques du management participatif dans les entreprises Algériennes.
- Le leadership d'aujourd'hui.
- La tendance actuelle du management participatif.

# **Les annexes**

## **Annexe numéro 1 : Guide d'entretien**

### **Axe numéro 1 : Le rôle des directeurs des services dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe**

- 1 Est-ce que vous partagez les mêmes valeurs ?
- 2/Est-ce que vous faites des réunions de brainstorming avec vos collaborateurs ?
- 3/Est-ce que vous êtes autoritaire ou plus tôt participatif ?
- 4/Est-ce que vous décentralisez ou vous centralisez (en ce qui concerne la prise des décisions) ?
- 5/Comment qualifiez-vous le degré de communication avec vos collaborateurs ?
- 6/Lors de la fixation des objectifs vous prenez les propositions et les opinions de vos collaborateurs en considération ?
- 7/ Est-ce que votre leader insiste sur l'importance de l'esprit d'équipe ?
- 8/Est-ce que votre leader fait des réunions de brainstorming avec vous ?
- 9/ Est-ce que votre leader vous donne l'autonomie lors de la prise des décisions concernant votre service ou bien il vous oblige d'appliquer ses procédures ?
- 10/ Comment qualifiez-vous la relation entre vous et votre leader ?

### **Axe numéro 2 : Le rôle du directeur général (leader formel) dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe**

- 11/ Est-ce que vous êtes autoritaire ou participatif ?
- 12/Est-ce que vous répartissez et planifiez les tâches ou bien vous permettez à vos collaborateurs de s'auto organiser ?
- 13/ Est-ce que vous agissez avec l'équipe pour l'atteinte des objectifs ?
- 14/ Est-ce que vous pouvez nous citer vos qualités personnelles ?
- 15/ quel est l'effet de l'intelligence collective et la valorisation des compétences et d'esprit de créativité de chaque un de vos collaborateurs sur la rentabilité de votre entreprise ?

16/ Quels sont les facteurs de motivation que vous jugez efficace pour un bon rendement des collaborateurs ?

17/ A votre avis quels sont les avantages et les limites de l'application du management participatif au sein d'une entreprise

18 / Est ce que vous organiser des activités visant a consolider l'esprit d'équipe .



## Annexe numéro 2 : Questionnaire

### Axe (01) : Fiche synthétique du répondant

1/ Vous êtes :

Un homme

Une femme

2/Quel âge avez-vous ?

3/Quelle est votre fonction ?

4/Quelle est votre ancienneté au sein du service ?

< 2 ans

De 2 à 5 ans

> 5 ans

> 10 ans

### Axe (02) : L'état des lieux du management participatif au sein de l'entreprise et le degré de son application

5/ Par quelle direction, le processus de management participatif est pris en charge ?

Direction générale

Département de ressources humaines

Dans tout les départements

Autres

6/ Pensez-vous que votre responsable doit vous faire participer à l'évolution de votre service ?

oui

Non

7/Est ce que votre responsable mis l'accent sur l'intelligence collective et la dynamique du groupe de ses collaborateurs ?

Oui

Non

8/ Est-ce que votre responsable valorise votre niveau de créativité ?

Oui

Non

9/Est-ce que vous participez a la fixation des objectifs et ou la prise des décisions avec votre responsable ?

Oui

Non

10/ Votre responsable prend t il vos avis et opinions en considérations lors la prise des décisions ?

Oui

Non

11/Travaillez vous en équipes ou bien chacun pour soi ?

En équipe

Chacun pour soi

12/ Le travail en équipe est il reconnu comme une valeur essentielle et importante pour l'entreprise ?

Oui

Moyenne

Non

13/ Est-ce que vous disposé d'une boite a idée dans votre entreprise ?

Oui

Non

14/ Est-ce que vous faite des réunions de brainstormings (une réunion d'échange d'idées) ?

Oui

Non

Des fois

15/ Votre responsable contrôle il (elle) la bonne réalisation de votre travail ?

Oui

Non

**Axe (03) : Confiance, nature des relations, communication et degrés de circulation d'informations entre les salariés et leurs responsables**

16/Quelle fréquences en moyenne êtes vous en contact avec votre responsable (mail, téléphone, contacte directe) ?

Quotidiennement

De façon hebdomadaire

De façon bi mensuelle

De façon mensuelle

Moins que mensuellement

17/ Dans quel sens les informations se circulent ?

Descendant

Ascendant

Dans les deux sens

18/ Concernant votre responsable, dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les

Propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord , ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai confiance en ses compétences relationnelles					
Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourrait être potentiellement utilisées contre moi					
Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail					
Si je suis indisponible, je lui confie le soin de régler une affaire a ma place					
Je partage avec lui(ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler					
Je partage mes conventions personnelles avec lui (ou elle)					
Je partage mes idées originales avec lui (ou elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue					
Je suis ses conseils pour les questions importantes					
Mon responsable peut intervenir pour mon avancement en cas de travail remarquable					
Mon responsable peut m'obtenir une prime suite a une bonne évaluation de mon travail					
Mon responsable peut informer son leadership si la qualité de mon travail est particulièrement bonne					
Mon responsable est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions					

## Annexe numéro 03 : gammes des produits

stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.



Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.



Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.



Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.



Boisson au lait goût Chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l, 20cl 125 ml.



Boisson au lait goût Fraise, dénommé « Candy Fraise », en emballage 20cl et 125 ml.



Boisson au lait goût Banane, dénommé « Candy Banane », en emballage 125 ml.



Boisson au lait goût Caramel, dénommé « Candy Caramel », en emballage 125 ml.



Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Orange-fraise-banane, Orange - Mangue et Pêche-Abricot), dénommé « Twist », en emballage 1l et 20cl, avec paille.



**Boissons aux fruits :** Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L.



**Préparation Culinaire Liquide :** Le Maître Cuisinier, disponible en format 20 cl.



# Liste des tableaux et des figures

## Liste des Tableaux.

Tableau N° 01 : la différence entre le leader et le manager.....	42
Tableau N° 02 : la présentation des résultats de l'entretien .....	64
Tableau N° 03 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle.....	70
Tableau N° 04: L'importance de l'intelligence collective et la dynamique du groupe .....	72
Tableau N° 05: le travail en équipe .....	73
Tableau N° 06 : La participation des salariés.....	74
Tableau N° 07 : le brainstorming .....	74
Tableau N° 08 : Fréquence de la communication.....	75
Tableau N°9 : Degré de reconnaissance des responsables .....	76
Tableau N° 10: La nature des discussions faites entre les responsables et leurs collaborateurs .....	77
Tableau N° 11 : partage des idées .....	78



## Liste des figures.

Figure N° 01 : la pyramide d'A. Maslow.....	10
Figure N° 02 : la grille managériale (Black et Mounton 1964).....	29
Figure N°03 : pourquoi le lait UHT ? .....	51
Figure N° 04 : l'effectif .....	56
Figure N° 05 : classification des salaires selon leur catégories socioprofessionnelle .....	56
Figure N° 06 :L'augmentation de volume de lait en million de litres par années (de 2002 jusqu'au 2016).....	57
Figure N° 07 : Réseau de distribution .....	57
Figure N° 08 : L'organigramme du groupe Tchiv-Lait.....	58
Figure N°09: l'état des lieux du management participatif.....	72
Figure N°10 : valorisation du la créativité .....	72
Figure N° 11 : travail en équipe valeur importante .....	73
Figure N° 12 : la prise des opinions et des avis des collaborateurs en considération .....	74
Figure N ° 14 : sens de circulation des informations .....	75
Figure N°15 : possibilité d'obtention d'une prime suite aune bonne évaluation de travail .....	76
Figure N°16 : confie les problèmes personnels aux responsables.....	77
Figure N°17 : partage des informations sensibles.....	78

## **Liste des abréviations**

DPO : direction par objectif.

DPPO : direction participative par objectif.

OST : organisation scientifique du travail.

SPA : société par action.

UHT : Ultra Haute Température.

# Liste bibliographique

## Références bibliographiques

### Ouvrages

- ❖ **ALAIN DULUC (2013)**, « *le leadership et confiance* », Paris ,3<sup>ème</sup> Edition : DUNOD.
- ❖ **Alain DULUC(2000)**, « *le leadership et la confiance* », Paris, 3<sup>e</sup> édition : DUNOD.
- ❖ **Anzieu Didier, Martin Jacques Yves (2015)**, « *La dynamique des groupes restreints* », Paris, PUF.
- ❖ **Chilina HILLS(2005)**, « *Cultivez votre charisme Et développez votre pouvoir de conviction* », Édition d'Organisation.
- ❖ **Christian BOURION(2001)**, « *Le management sans pouvoir* », Paris, Edition ESKA.
- ❖ **Frédérique Alexandre-Bailly(2001)**, « *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques... Gestion et management* », HEC PARIS, Français.
- ❖ **Hélène MASSA(2001)**, « *le travail social avec des groupes* », Paris, édition DUNOD.
- ❖ **H.Minzberg(1988)**, « *le pouvoir dans les organisations* », les Editions d'organisation et Edition Agence d'Arc.Inc.
- ❖ **Jean-Frédéric Berger(2008)**, « *Les Besoins de l'Homme .Essai d'après Abraham Maslow* », France, 1<sup>e</sup>édition : DADGA.
- ❖ **Jean-pierre Helfer, Michel kalika et Jacques Orsoni(Aout 2010)**, « *Management stratégie et organisation* »,Paris ,8<sup>e</sup>édition : VUIBERT.
- ❖ **Jean – Michel PLANE(2013)**, « *Théorie des organisations* », Paris ,4<sup>e</sup>édition : DUNOD.
- ❖ **José ALLOUCHE (Aout 2012)**, « *Encyclopédie des ressources humaine* », Paris ,3<sup>eme</sup> édition : Magnard-Vuibert.
- ❖ **J.R. Schermerhorn &D.S. Chappell(2002)**, « *Principes de management* », édition du renouveau pédagogique.
- ❖ **Mac Gregor D(1960)**, « *La dimension humaine de l'entreprise* », MIT Press.
- ❖ **Manfred Kets de vries (2002)**, « *les mystères du leadership* », éd village mondial.
- ❖ **Maurice THEVENET(2006)**, « *La culture d'entreprise* », Paris, 5<sup>e</sup> édition : Que sais-je !
- ❖ **Olivier MEIER(2009)**, « *DICO du manager* », Paris, édition DUNOD.

- ❖ **Philips Harmel(1988)**, «*LE MANAGEMENT PARTICIPATIF - SENS, REALITES, ACTIONS*», Paris, éditions d'Organisation.
- ❖ **Pascal .PY(2006)**, «*LE PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES DU VENDEUR* » édition d'organisation.
- ❖ **S. ROBBINS, et T. JUDGE(2006)**, « *Comportements organisationnels* », 12 Ed, New Jersey: Pearson Education.
- ❖ **Stephen ROBBINS et all(2008)**, « l'essentiel des concepts et pratiques », Paris, 6<sup>ème</sup> édition : Pearson Education.
- ❖ **Thiétart Raymond-Alain(2003)**, « *Le management* ». Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».

## Article

- ❖ **Abdelkader Adla (Mai-Juillet 1997)**. Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Interface homme machine [cs.HC]. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010, Français.
- ❖ **Abraham ZALEZNIK**), “Managers and Leaders: Are They Different? “, Harvard business review.
- ❖ **Bernard Elyn**, « Confluence, groupes de travail et organisations », *Gestalt* 2013/2 (Numéro spécial).
- ❖ **Denis Horman**, « Syndicalisme et management participatif », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 1991/37 (n° 1342-1343).
- ❖ **Jean-Louis Bergeron**, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 34, n° 1
- ❖ **Julien CHARLES, Bénédicte ZIMMERMANN**, « Management participatif », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie Et Participation, 2013.
- ❖ **H. Goa et al (2016)**, «Application of the suggestion system in the improvement of the production process and product quality control”, IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.
- ❖ **Kaoutara ELOMARI**, (décembre 2016), Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements des apports et des limites, revue économie, gestion et société, (N° 8).

- ❖ **Lamotte Bruno**, « La dynamique de la qualité ». In: Revue d'économie industrielle, vol. 42, 4e trimestre 1987.
- ❖ **Nebenhaus Lamsade, D. (1990)**. Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 89–104.
- ❖ **Stéphane JACQUET**, «Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management», l'université de Paris 2, Mai 2013.

## Mémoires

- ❖ **Lamia CHIBANI, Mustafa BOUIMARINE**, « le management participatif :cas d'hôtels 5\* au Maroc »,mémoire de fin d'études (option administration et gestion des entreprise touristique et hôteliers ),sous la direction de Mohamed AZERHOUNI, Institut supérieur international de tourisme ,Tanger,2010.

## Sites internet

- ❖ <https://fr.scribd.com/document/73908349/Management-Japonais>
- ❖ <http://www.lebusinessjournal.com/le-management-participatif-premiere-partie>
- ❖ <https://www.petite-entreprise.net/P-1798-81-G1-les-avantages-du-management-participatif.html>
- ❖ [https://www.memoireonline.com/06/15/9162/m\\_Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise10.html](https://www.memoireonline.com/06/15/9162/m_Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise10.html)
- ❖ [https://www.memoireonline.com/06/09/2181/m\\_Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation.html](https://www.memoireonline.com/06/09/2181/m_Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation.html)
- ❖ <https://www.orygin.fr/coaching-management/management-et-leadership/>

## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : le management participatif</b> .....	<b>06</b>
Introduction .....	06
<b>Section 01 : Généralités sur le management participatif : Historique et concepts voisins</b> .....	<b>06</b>
1.1 Aperçu historique du management participatif .....	07
1.1.1 La réaction de modèle taylorien.....	07
1.1.2 La naissance du management participatif selon l'école des relations humaines ....	08
1.1.2.1 Kurt Lewin (1890-1947) .....	08
1.1.2.2 MASLOW (1908-1970) .....	09
1.1.2.3 Mc GREGOR (1906-1964).....	10
1.1.3 L'école du mangement participatif .....	12
1.1.3.1 La typologie de Likert .....	12
1.1.3.2 La grille de Black et Mouton .....	12
1.1.3.3 Les travaux de P.DRUCKER .....	12
1.1.3.4 Les travaux d'Octave Gélinier .....	13
1.1.3.5 Les travaux de William Ouchi .....	13
1.2 Définition du management participatif et les autres concepts voisins .....	14
1.2.1 L'organisation.....	14
1.2.2 La culture d'entreprise.....	14
1.2.3 Décision collaborative .....	15
1.24 La communication.....	15
1.25 La coopération.....	15
1.2.6 Le Management .....	15
1.2.7 La participation .....	16
1.2.8 Le management participatif .....	16
1.2.9 La dynamique de groupe.....	16
1.2.10 L'intelligence collective.....	16
<b>Section 02 : Principes et facteurs d'échec et de réussite du management participatif</b> .....	<b>16</b>
2.1 Les principes du management participatif.....	17
2.1.1 La mobilisation du personnel.....	17
2.1.2 Mise en place d'une politique de développement personnel.....	17

2.1.3 La délégation du pouvoir.....	17
2.1.4 La résolution des problèmes à leur niveau de survenance.....	18
2.1.5 Mise en place des dispositifs de régulation.....	18
2.2 Les facteurs clé pour le succès du management participatif.....	18
2.2.1 Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre.....	18
2.2.2 Formation pour la participation .....	18
2.2.3 Etablissement d'un climat de participation.....	18
2.3 Les avantages et les limites du management participatif.....	19
2.3.1 Les avantages de ce type de management.....	19
2.3.1.1 Pour les salariés.....	19
2.3.1.2 Pour l'entreprise.....	19
2.3.2 Les limites de ce type de management.....	20
2.3.2.1 Le temps et le coût.....	20
2.3.2.2 La résistance passive .....	20
2.3.2.3 La remise en question de la structure hiérarchique de l'entreprise.....	21
2.3.2.4 L'inadéquation avec les situations de crise.....	21
<b>Section 03</b> : Les outils pour la mise en œuvre du management participatif.....	21
3.1 Les groupes d'amélioration.....	21
3.1.1 Groupes de résolution de problèmes (ou cercles de qualités).....	21
3.1.2 Les groupes de travail (ou groupes projets) .....	22
3.2 Le système de suggestions.....	22
Conclusion .....	24
<b>Chapitre II : le leadership</b> .....	25
Introduction .....	25
<b>Section 01</b> : l'historique et les concepts clés du leadership .....	25
1.1 L'historique du leadership .....	26
1.1.1 Les approches personalistes.....	26
1.1.1.1 Genèse, fondements et apports de l'approche des traits de personnalité.....	27
A Genèse de l'approche des traits personnalité.....	27
B Fondements de l'approche des traits personnalité.....	27
C Les apports de l'approche des traits de personnalité.....	27
1.1.1.2 Genèse, fondements et apports de l'approche du comportement .....	28
A Genèse de l'approche du comportement.....	28
B Les fondements de l'approche du comportement.....	28



C Les apports de l'approche du comportement.....	28
1.2.2 Les approche situationnelles.....	30
1.2.2.1 Genèse, fondements et apports.....	30
A Genèse de l'approche des contingences.....	30
B Fondement de l'approche des contingences.....	31
C Les apports de l'approche des contingences.....	31
1.2.3 Les approche du changement organisationnel.....	31
1.2.3.1 Genèse et apports .....	31
A La genèse de l'approche transformationnelle.....	32
B Les apports de l'approche transformationnelle.....	32
1.2 Définition du leadership et les autres concepts voisins .....	33
1.2.1. Le leader .....	33
1.2.2. Le leadership .....	33
1.2.3. Le charisme .....	34
1.2.4. Le pouvoir .....	34
1.2.5. L'autonomie.....	34
1.2.6. La délégation.....	35
1.2.7. La confiance .....	35
1.2.8. La motivation .....	35
1.2.9. La décision.....	36
1.2.10. Le groupe.....	36
1.2.11. La cohésion .....	36
1.2.12. Style de commandement .....	36
<b>Section 02 : Les qualités des leaders, la différence entre le leader et le manager et le lien entre le management et le leadership.....</b>	<b>37</b>
2.1 Les attributs (qualités générales) et les qualités personnelles des leaders .....	37
2.1.1 Les attributs (qualités générales) des leaders.....	37
2.1.1.1 La vision .....	37
2.1.1.2 La passion .....	38
2.1.1.3 Donner l'exemple ou être intègre .....	38
2.1.1.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation .....	39
2.1.1.5 Encourager plutôt que blâmer .....	39
2.1.2 Les qualités personnelles des leaders .....	40
2.1.2.1 L'optimisme.....	40

2.1.2.2 Le réalisme .....	40
2.1.2.3 La vitalité.....	40
2.1.2.4 l'imagination, l'inventivité.....	40
2.1.2.5 la vision de soi.....	41
2.1.2.6 les valeurs personnelles.....	41
2.2 La différence entre le leader et la manager.....	42
2.2.1 Le gestionnaire et le créatif.....	42
2.2.2 Des profils de personnalités opposés.....	42
2.2.3 Différences d'attitudes à l'égard des buts.....	43
2.2.4 Le leader (une autre conception du travail).....	43
2.2.5 Attitudes différenciées face à la prise de risques.....	44
2.2.6 Un autre rapport aux autres .....	44
2.2.6.1 La neutralité distante du manager.....	44
2.2.6.2 L'intuition et l'empathie du leader : évitons les méprises.....	44
2.2.7 Ego du manager / Ego du leader : clé de la conduite du changement.....	45
2.3 Le lien entre le leadership et le management.....	46
Conclusion .....	49
<b>Chapitre III : : L'état des lieux du management participatif et le rôle des cadres dans sa mise en œuvre et la cohésion du groupe cas de TCHIN LAIT Bejaia.....</b>	<b>50</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 01 : présentation de TCHIN-LAIT Bejaia .....</b>	<b>50</b>
1 .1 Présentation de l'entreprise .....	50
1.2 L'historique de l'entreprise.....	51
1.3 Contrat de franchise Candia/Tchin lait.....	52
1.4.1 Engagement du franchiseur (CANDIA).....	53
1.4.2 Engagement de la franchise (TCHIN-LAIT).....	53
1.4 Sites industrielle de production.....	54
1.5 Gammes des produits .....	55
1.6 Ressources humaines.....	56
1.7 Code des valeurs de TCHIN-lait .....	59
<b>Section 02 : la méthodologie de recherche.....</b>	<b>60</b>
2.1 La présentation de l'étude.....	60
2.2.1 La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien.....	61

2.2.2 La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien.....	61
2.2.3 La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête.....	62
2.2.4 La méthode d'analyse des résultats par questionnaire.....	63
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>63</b>
3.1 Analyse et discussion de l'entretien.....	63
3.1.1 Présentation des résultats synthétisés des entretiens .....	64
3.1.2 Analyse des résultats de l'entretien.....	65
3.1.3 Synthèse des résultats issus de l'entretien .....	69
3.2 Analyse et discussion du questionnaire.....	70
3.2.1 Présentation et analyse des résultats des questionnaires .....	70
3.2.2 Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire.....	78
Conclusion .....	80
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	

## Résumé :

Ce travail traite les pratiques du management participatif et le rôle des cadres dirigeants dans la mise en œuvre du management participatif et la cohésion du groupe à partir d'une étude de cas menée au sein de l'SPA Tchîn lait de Bejaia. L'interprétation des résultats obtenus nous a permis de conclure dans un premier lieu que le management participatif existe d'une manière formelle dans l'entreprise enquêtée, ce qui souligne que la première hypothèse de cette étude a été affirmée. En second lieu les cadres dirigeants de l'entreprise jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et cohésion de l'ensemble des collaborateurs, ce qui traduisait la confirmation de la deuxième hypothèse.

Mot-clé : Management, Management participatif, intelligence collective, Leader, leadership, cohésion sociale.

## ABSTRACT

This work deals with the practices of participative management and the role of senior managers in the implementation of participative management and group cohesion based on a case study conducted within the Tchîn Milk SPA of Bejaia. The interpretation of the results obtained allowed us to conclude in a first place that the participative management exists in a formal way in the surveyed company, which underlines that the first hypothesis of this study was affirmed. Secondly, the company's senior managers play a very important role in the implementation of the participative management and cohesion of all employees, which reflected the confirmation of the second hypothesis.

Keyword: Management, Participatory Management, Collective Intelligence, Leader, Leadership, Social Cohesion.

## ملخص

يتناول هذا العمل ممارسات الإدارة التشاركية ودور كبار المديرين في تنفيذ الإدارة التشاركية وتماسك المجموعة بناءً على دراسة حالة أجريت داخل شركة Tchîn lait SPA في بجاية. سمح لنا تفسير النتائج التي تم الحصول عليها بأن نبرم في المقام الأول أن إدارة المشاركة موجودة بطريقة رسمية في الشركة المشمولة بالدراسة الاستقصائية، مما يؤكد أن الفرضية الأولى لهذه الدراسة قد تم تأكيدها. ثانياً، يلعب كبار المدراء في الشركة دوراً هاماً للغاية في تنفيذ الإدارة التشاركية لجميع الموظفين وتماسكهم، الأمر الذي يعكس تأكيد الفرضية الثانية.

كلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة التشاركية، الذكاء الجماعي، القائد، القيادة، التماسك الاجتماعي