

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE
GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Management

Thème :

**Management participatif et leadership dans une
entreprise économique**

Cas CEVITAL

Présenté par :

- MAADSI Mayssa
- ZAICHI Melissa

Encadré par :

Mme Acherchour Zahoua

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Nous tenons tout d'abord, à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, de nous avoir donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier très sincèrement Madame ACHERCHOUR pour son encadrement de qualité, sa motivation professionnelle, ses conseils et critiques constructives, sa disponibilité et surtout sa gentillesse et sa patience durant toute la période de notre travail.

Nous remercions tous nos enseignants de la faculté SECG qui ont contribué à notre formation.

Nous adressons également nos remerciements à tout le personnel de l'entreprise CEVITAL et en particulier, au responsable des ressources humaines Mr HAMMI Yakoub pour sa gentillesse sa patience, ses conseils, et surtout pour son accueil chaleureux durant toute notre période de stage, sans oublier Madame LOUNIS Dalila pour son aide précieuse.

Nous souhaitons remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de ce parcours universitaire.

Pour finir, nous souhaitons remercier nos chères familles respectives qui nous ont encouragé et apporté leurs soutiens tout au long de notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, mes piliers, ma plus grande force. Merci pour votre présence, votre soutien, vos sacrifices et surtout votre amour tout au long de mes études, merci de n'avoir jamais douté de moi. Tout ce que j'espère, c'est que vous soyez fiers de moi aujourd'hui.

A ma très chère sœur Alicia ;

A mes chers frères Chahine et Youba ;

A tous mes oncles et tantes ;

A mes meilleures amis (es) Massinissa, Malika , Lyna, Yamanda , Assia, Tina, Amine ,Mohamed, Norddine;

A mes chers cousines Lilyane, Laetitia, Samira, Mayliss;

A ma binôme Mayssa pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

A toute la promotion M2, Management (2020/2021)

A ceux que je porte dans mon cœur avec tout mon amour et estime.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de ce travail.

Merci d'être toujours à mes côtés.

Melissa

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, mes piliers, ma plus grande force. Merci pour votre présence, votre soutien, vos sacrifices et surtout votre amour tout au long de mes études, merci de n'avoir jamais douté de moi. Tout ce que j'espère, c'est que vous soyez fiers de moi aujourd'hui.

A mes très chères sœurs Katia, Lilia, Maïssa ;

A mes très chers frères Massi, Mazigh, Ghiles, Hamid ;

A mon neveu et nièces Ethan, Naelle, Eléa ;

A mes chers amis Anais, Melinda, Yousra, Imene, Amel, Amina, Katia, Lydia, Tina, Yacine, Nadir, Youba ;

A la mémoire de mes grands-parents, et mon oncle que dieu les accueille dans son vaste paradis.

A ma grand-mère que dieu la protège.

A tous mes oncles et tantes, cousins et cousines.

A ma binôme Melissa pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

A toute la promotion M2 Management (2020/2021)

Merci d'être toujours là pour moi.

Mayssa

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : Tableau récapitulatif de la différence entre les leaders et les managers.....

Tableau N° 2 : Répartition des effectifs de CEVITAL industries agroalimentaire.....

Tableau N° 3 : les données recueillies de l'entretien avec les responsables au sein de CEVITAL

Tableau N° 4 : La répartition d'échantillon d'étude par genre

Tableau N° 5 : La répartition de l'échantillon selon l'âge, l'ancienneté professionnelle, niveau d'instruction

Tableau N°6 : l'application du management participatif au sein de CEVITAL

Tableau N°7 : le style de commandement appliqué par les responsables

Tableau N°8 : le degré d'utilité accordé au management participatif

Tableau N°9 : l'importance de l'intelligence collective et la cohésion du groupe :

Tableau N°10 : l'intérêt des idées et opinions des salariés avant la prise de décision.

Tableau N°11 : la prise de décision

Tableau N° 12 : le brainstorming

Tableau N° 13 : Travail en équipe

Liste des figures :

Figure N° 1 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.....

Figure N° 2 : Les principes du management participatif.....

Figure N°3 : Répartitions des enquêtés par genre.

Figure N° 4 : Le degré d'application du management participatif au sein de CEVITAL.

Figure N°5 : Le style de commandement appliqué par les responsables.

Figure N°6 : L'importance accordée au management participatif.

Figure N°7 : le degré d'intérêt de l'intelligence collective et la cohésion du groupe.

Figure N°8 : le degré d'intérêt des idées et opinions des salariées

Figure N°9 : la prise de décision et des idées des collaborateurs en considération

Figure N°10 : Réunion de brainstorming

Figure N°11 : Travail en équipe

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
DPO	Direction par objectif
DPPO	Direction participative par objectif
OST	Organisation scientifique du travail
PAC	Plan d'amélioration de la compétitivité
QQQCP	Quoi, Qui, OU, Quand, Comment, et Pourquoi

Sommaire :

Introduction générale

Chapitre 1 : Notions générales sur le management participatif

Section 1 : Généralité sur le management participatif : historique et définition.

Section 2 : Les principes et facteurs clés de réussite du management participatif :

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

Conclusion

Chapitre 2 : Caractéristiques et rôles du leadership

Section 1 : Historique et définition du leadership

Section 2 : les styles de leadership, qualités des leaders, et le rôle clé d'un leader dans l'entreprise.

Section 3 : la différence entre le leadership et le management, et entre le leader et le manager

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux et figures

Introduction générale

Introduction générale

Le management participatif est un type de management basé sur une intelligence collective de l'organisation. Elle tend à optimiser la collaboration du personnel, impliquant un dialogue entre managers et managés autour d'une problématique pour en faire sortir tous les bénéfices et les apports collectifs.¹

Ce style de management relève davantage de l'implication des salariés dans l'entreprise ; il recouvre de multiples significations et utilise de multiples mécanismes tels que l'information, la consultation, le personnel, la négociation collective, les comités de travail, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, et les équipes d'amélioration continue et même l'intéressement.

La source du développement repose dans la capacité des organisations à coopérer de manière globale, à développer de nouvelles relations et le succès des opérations dépend d'employés autorisés et responsables car chaque équipe ne peut produire un bon produit ou service que si les membres savent bien coopérer.

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 définitions statutaires de la responsabilité. Par conséquent, il y a un véritable enjeu, pour les responsables, à développer des aptitudes au leadership²

Réellement, les anciens rôles de management comme (la gestion, le contrôle, la définition des fonctions et de plans d'organisation ou l'animation de ces salariés) sont effectivement toujours nécessaire, mais ils ne suffisent plus. Les entreprises demandent à leurs managers d'assumer de nouveaux rôles (tels que coopérer, motiver, favoriser le développement des compétences des salariés, confier des tâches, proposer des idées de groupes). Ces rôles sont des fonctions qui caractérisent le 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 de leader est déterminante dans l'accompagnement et l'entraînement de l'équipe. La confiance ne se décrète pas, elle se

¹https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_participatif(consulté 20/04/2021)

²DULUC, A (2013), « leadership et confiance », édition DUNOD, 3^{me} édition, Paris, P63.

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.³

Afin d'assurer un bon fonctionnement du management participatif, le leader doit permettre aux salariés de participer davantage aux activités de l'entreprise, notamment au niveau décisionnel, renforcer les liens entre les équipes de travail, et favoriser leur contribution positive au progrès de l'entreprise.

Le management participatif est une forme de management, en effet les employés sont donc impliqués dans la prise de décision et sont encouragés à participer à la réalisation de leurs objectifs, et ceux de l'entreprise et leur donner la valeur qu'ils peuvent avoir.

Cette forme de management conduit les collaborateurs à se consacrer et à contribuer à l'innovation et au développement de l'entreprise, en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il repose sur la prise en compte des attentes et des ambitions des membres du personnel.

L'entreprise doit se tourner vers le rôle clé du leader, qui est chargé de prendre en charge les consultations des employés, de débattre sur les problèmes rencontrés, puis de prendre une décision commune.

Ce type de management favorise la communication, le dialogue et la décentralisation, et crée donc la naissance d'une véritable culture d'entreprise ou deux valeurs essentielles sont respectées : le respect de tout le monde, 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 CEVITAL, Bejaia. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

Comment le management participatif est-il appliqué au sein de l'entreprise CEVITAL et quel est le rôle des responsables dans sa mise en œuvre et dans l'esprit d'équipe ?

Pour répondre à cette question principale, il y a lieu de poser d'autres questions secondaires, à savoir :

- Qu'entendons-nous par le management participatif ?
- Par quel département est-il appliqué ?
- Qu'en est-il du management participatif au sein de CEVITAL ?

³Ibid. P50.

- Qu'entendons-nous par le leadership ?
- Quels sont les outils de la mise en œuvre du management participatif par CEVITAL ?

Pour répondre à notre problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 :

Le management participatif est exercé par tous les départements de CEVITAL ?

Hypothèse 02 :

La participation des salariés est la source importante de la performance de l'entreprise.

Hypothèse 03 :

Les responsables jouent un rôle important dans l'implantation du management participatif dans l'esprit des équipes.

❖ Démarche méthodologique :

Pour bien mener notre travail, nous l'avons élaboré selon deux parties :

- **Une partie théorique** dont l'objectif est de comprendre et maîtriser les notions générales et fondamentales du management participatif et du leadership. Notre recherche documentaire a fait l'objet de plusieurs ressources telles que : les ouvrages, articles scientifiques, séminaires, colloques, thèses de doctorat ...etc.
- **Une enquête de terrain** qui consiste à mener une étude mixte qualitative en réalisant des entretiens auprès des responsables des services, et une étude quantitative via la distribution d'un questionnaire sur les différents cadres de CEVITAL agro-alimentaire. L'objectif de cette étude est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses proposées ci-dessus.

❖ Plan de rédaction

Afin de nous permettre d'atteindre l'objectif de cette recherche, nous avons structuré notre travail selon un plan qui s'articule autour de deux chapitres théoriques et un chapitre pratique :

-Le premier chapitre aborde des notions générales sur le management participatif. Il est subdivisé en trois sections : une première section qui porte sur l'historique et définitions des concepts clé du management participatif, une seconde section portant sur les principes et

Introduction générale

facteurs clés de réussite du management participatif et une troisième traitant les outils de la mise en œuvre du management participatif.

-Le deuxième chapitre intitulé le leadership, est subdivisé en trois sections : une première section qui porte sur l'historique et définition du leadership. Une deuxième section traitant les styles de leadership, les qualités humaines du leader et le rôle clé d'un bon leader, et enfin une troisième section qui porte sur la différence entre le leader et le manager, et le lien entre le leadership et le management.

-Le troisième chapitre est consacré à l'aspect pratique de notre thème effectué au cours d'un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL. Il consiste en :la présentation générale du complexe CEVITAL, le cadre méthodologique de notre recherche et enfin une analyse et interprétation des résultats.

Chapitre 01

Notions générales sur le management participatif

Introduction

La question de la réflexion et des droits humains sur plusieurs facteurs économiques, technologiques et sociaux a contribué aux changements de mentalité et de relations interpersonnelles. Ce changement se reflète surtout, au niveau de l'entreprise : après une longue période de pratique, ils se rendent compte que le vieux concept de « *faire d'abord l'économique, pour pouvoir ensuite partager le social* »⁴ est largement dépassé.

De plus en plus d'auteurs en management comme Peter Drucker, Alfred Chandler, s'accordent sur la nouvelle vision selon laquelle économie et société sont étroitement liées. Les salariés veulent s'épanouir, participer davantage à leur travail et s'identifier à leur entreprise, c'est pourquoi seule l'existence de la société en amont à travers l'autorisation, la formation et les incitations puisse permettre à l'entreprise de réaliser des opérations économiques satisfaisantes. C'est précisément à cause de ce point que l'amont de la société peut renforcer la productivité de l'entreprise et de répondre aux besoins de l'individu. 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.⁵

Section 1 : Généralités sur le management participatif

Le management participatif s'inscrit dans la perspective de changement de l'entreprise sur le plan mental, culturel et social.

Le management participatif est en quelques sortes une déclinaison du management traditionnel et général. Les limites du modèle taylorien qui considérait l'homme comme une machine, a fait naissance à l'école des relations humaines (Jean Pierre HELFER, Michel Kalika et Jacques Orson, 2010). 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, le nombre de conflits diminue et que les objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut améliorer un nouveau type de management appelé : **le management participatif**.⁶

⁴<https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Management/Expose-Management-participatif-159278.html?fbclid=IwAR1BnFkoSkUlx-YwCKfiNoF-eMe0qOjcb4-2ProFL2qDGfxFgyElFoj9q> (consulté le 16/05/2021).

⁵NEBENHAUS.D (1990), « Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions », revue internationale P.M.E, P 92.

⁶RANDRIANNOHANIVA.A (2017), « l'importance de management participatif dans la performance de l'entreprise », mémoire master 2 en science de gestion, université d'Antananarivo, P8.

Nous présenterons effectivement les différentes étapes de l'apparition du management participatif et l'ensemble des définitions et concepts voisins.

1.1 Historique du management participatif

Tout au long de l'histoire de l'humanité, la compréhension de la place de l'homme dans une organisation s'est effectuée d'une manière très lente. Par ailleurs l'école classique n'avait qu'un seul but économique, celui d'atteindre un maximum de profit en ignorant les relations sociales.

Après l'école classique, plusieurs écoles basées sur la responsabilisation des individus, la gestion efficace, la communication et l'écoute des salariés sont apparus pour prendre en compte le facteur humain qui est essentiel dans la progression d'une entreprise et parmi ceux le management participatif marqué par ses méthodes efficaces.

Le management participatif est apparu vers la fin du 19^{me} siècle quelques années après la seconde révolution industrielle. Depuis cette époque, l'entrepreneur comme l'ingénieur ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration de l'entreprise⁷.

Cette approche s'inscrit dans une vision humaniste de l'entreprise et 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, P. Drucker, O. Gelinier et W.Ouchi.

1.1.1 La réaction du modèle taylorien

Le taylorisme est une méthode de travail qui tire son nom de celui de l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) qui désigne l'organisation scientifique du travail (OST).

A partir de cette organisation de production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose suppose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de

⁷MECHRI.S et MEDJAHED.C (2020), « l'impact de management participatif sur l'intégration des employées », mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université Abderrahmane mira de Bejaia, P5.

la valeur ajoutée. Les quatre principes fondamentaux de la direction scientifique des entreprises selon Taylor sont les suivants⁸ :

La division horizontale du travail : elle consiste à découper le travail d'un ouvrier en tâches élémentaires simples en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire.

La division verticale du travail : elle vise à distinguer les exécutants des concepteurs du travail (ingénieurs) dans cette logique, c'est ce que l'on appellera la division entre les cols blancs (les cadres) et cols bleus (les ouvriers). Ce principe vise à placer la meilleure personne à la bonne place. « The right man on the right place ».

Le salaire au rendement (salaire à la pièce) : il s'agit d'un système de rémunération fondé sur des principes de productivité au travail, ce dernier cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Le salaire varie en fonction du nombre de pièces produites. Comme l'ouvrier est considéré comme un agent rationnel qui cherche à maximiser son revenu, le salaire au rendement constitue un moyen de motivation et donc, une source de maximisation de la productivité pour l'entreprise.

Un système de contrôle du travail : Des contremaîtres sont mis en place afin de surveiller chaque geste de l'ouvrier exécutant. Ce type de contrôle confère un pouvoir aux contremaîtres de superviser et donner conjointement des ordres aux ouvriers afin de s'assurer que les tâches sont exécutées selon les règles et les techniques scientifiques décrites par le modèle de Taylor.

Ces types d'organisations ont bien conduit à l'augmentation de la productivité mais aussi, à la rétribution au mérite des salariés. Ce modèle a apporté au niveau de l'organisation du travail avec la séparation de tâches de conceptions et de réalisations 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 définit strictement le travail de chacun en s'appuyant sur sa fonction plutôt que l'individu, le modèle taylorien cherche un système rationnel pour structurer et gérer les organisations⁹.

⁸Idem.

⁹http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHd-r9spt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2 (consulté le 21/05/2021).

1.1.2 La naissance de management participatif selon l'école des relations humaines

L'école des relations humaines accordait une importance primordiale aux individus au sein de l'entreprise, les théoriciens de cette école affirment que la satisfaction des besoins des travailleurs et la productivité sont vraiment liées. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Celle-ci accorde donc à l'individu une place essentielle dans l'entreprise.

Nous retrouvons un ensemble de concepts élaborés par K.Lewin, Likert, Maslow, et Douglas McGregor dans la logique du management participatif.

1.1.2.1 Kurt Lewin (1890-1947) : Lewin s'intéresse en particulier au style de leadership et à la dynamique de groupe, il a mené plusieurs recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants en tentant de déterminer la manière la plus productive, il distingue alors trois formes de leadership :

Le leadership autoritaire : consiste à diriger par des ordres impératifs et se tient à distance du groupe en leur imposant des décisions. Il laisse peu de place à ses collaborateurs et n'écoute pas leurs suggestions.

Le leadership démocratique : consiste à gérer les individus en tant que groupe, et les encourager à faire des suggestions, participer à des débats et faire preuve de créativité avant la prise de toute décision.

Le leadership du laisser-faire : consiste à s'impliquer très faiblement dans son groupe, et participe avec un strict minimum aux diverses activités, ce dernier n'intervient que si on lui fait appel.

Après plusieurs recherches, Lewin conclut que c'est par l'utilisation d'une gestion participative (leadership démocratique) plutôt que par des méthodes autoritaires et traditionnelles que l'on peut le mieux motiver les gens à atteindre un niveau élevé d'efficacité. En outre, la relation entre le leader démocratique et les membres du groupe est chaleureuse et amicale dans un environnement paisible.

1.1.2.2 Maslow (1908-1970) :

le psychologue américain s'intéresse à la question de la motivation de l'homme au travail¹⁰ Il a réalisé, dans les années 40, que les besoins des personnes sont classés selon le principe de la pyramide et a établi le fait que s'ils ne répondent pas au premier besoin, les personnes derrière ne peuvent pas attendre. L'assouvissement et l'accomplissement de ces différents besoins ont donc participé à notre développement personnel et constitué un moteur et un frein¹¹. Il distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés :

- **Besoins physiologiques** : se nourrir, se protéger du froid, se soigner contre les maladies...etc. ;
- **Besoins de sécurité** : se protéger contre les aléas naturels, les guerres...etc. ;
- **Besoins sociaux**, d'appartenance et d'affection (être écouté, compris et accepté par les autres) ;
- **Besoins d'estime** (être reconnu et valorisé, honneur, médailles, diplômes, titres...etc.) ;
- **Besoins d'accomplissement et de réalisation**(utiliser et développer ses capacités, évoluer s'épanouir dans son travail).

Figure N°1 : La pyramide des besoins de Abraham Maslow



Source : HELFER.J. P, KALIKA.M ET ORSONI.J (2010), « management, stratégie et organisation » P482.

¹⁰Principes du plan d'amélioration de la compétitivité - le management participatif : http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHd-r9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1 (consulté le 23/05/2021).

¹¹JEAN-FREDERIC.B (2008), « Les besoins de l'homme. Essai d'après Abraham Maslow », Ed DADGA, 1^{ère} édition, France, P6.

Ces travaux s'opposent à Taylor qui ne prenait en considération que les deux premiers niveaux de besoins. Il identifie des besoins et des motivations sociales les plus profondes au travail tel que l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi. La réussite d'une organisation réside dans sa capacité à assurer la réalisation de ses membres.¹²

1.1.2.3 Mc GREGOR (1906-1964) :

McGregor distingue deux analyses de l'homme au travail, les théories X et Y.

Il considère que la théorie X d'inspiration taylorienne est utilisée dans trop d'entreprises. Il préconise une évolution vers un mode d'organisation du travail centré autour de la théorie Y.¹³

La théorie X se fonde sur 3 hypothèses :

L'employé moyen a une aversion pour le travail et mettra tout en œuvre pour l'éviter. Cause à cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent éviter les initiatives personnelles.

- l'individu désire éviter les responsabilités, et cherche la sécurité avant tout.
- l'individu n'aime pas le changement.

Mode d'organisation à adopter : Basé sur la contrainte, le contrôle, la sanction. Il a besoin de directives strictes, de se sentir dirigé, d'être contrôlé ET puni pour atteindre ses objectifs.

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

- Son attitude au travail dépend de l'expérience : il sera conduit à l'apprécier.
- Il peut s'investir au travail si ses résultats sont récompensés.
- Il a des possibilités d'imagination et de créativité dans son travail.
- Il peut aimer prendre des responsabilités si elles sont source d'enrichissement.

Mode d'organisation à adopter :

- Souple.
- Participatif.
- Management basé sur la confiance.

¹² ACHARCHOUR.Z (2020), « théories des organisations », cours L3 Management, l'université Abderrahmane mira de Bejaia, P6

¹³ Idem.

1.1.3 L'école du management participatif :

Le management participatif regroupe plusieurs auteurs qui considèrent l'organisation comme un système ouvert avec une vision sociale, cette école est centrée sur la motivation de l'individu et sa participation dans l'organisation.

Plusieurs auteurs (Likert, Peter Drucker, William Ouchi...etc.) ont développé la notion de participation dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise.

1.1.3.1 La typologie de Likert (1903-1981) :

Likert a distingué quatre styles de management :

Le style autoritaire exploiteur : qui se manifeste par un faible niveau de confiance des employés, et les décisions sont centralisées, ce style de management est fondé sur la crainte, les menaces sanctions.

Le style autoritaire paternaliste : le pouvoir et la prise de décision sont réservés au supérieur hiérarchique, il utilise un système de récompense et de sanctions comme moyen de motivation.

Le style consultatif : les responsables consultent les employés mais ces derniers ne prennent pas de décision, ce style de commandement encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.

Le style participatif : il s'agit de permettre aux employés de participer aux décisions par groupe, et de définir des objectifs, Ce style est caractérisé par une confiance totale. Rensis Likert a mis en évidence les quatre styles de direction qui caractérisent les managers et selon lui, le style participatif est le plus efficace car il trouve que chaque salarié doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise.

1.1.3.2 les travaux de Peter Drucker :

L'auteur s'est intéressé sur l'analyse et développement du modèle de management participatif. Il pose les bases de la DPO (direction par objectif) qui consiste à fixer les objectifs et moyens à atteindre au terme d'une période déterminée. L'idée principale est de motiver les salariés en leur communiquant les objectifs à atteindre plutôt que de leur fixer de manière directive des tâches à réaliser. Cet objectif doit permettre de focaliser les énergies

et de donner un sens au travail. Mais la notion a surtout été affinée par d'autres auteurs qui ont emboîté le pas à P. Drucker, dans les années 70⁴.

1.1.3.3 La grille managériale Blake et mouton :

Cette grille permet de cartographier les styles prédominant de management. Elle définit différents modèles comportementaux selon deux critères : le souci de la rentabilité et l'intérêt pour le facteur humain⁵.

1.1.3.4 Les travaux d'octave Gélénier :

Ce dernier a fait évoluer la DPO en DPPO (direction participative par objectif) cela consiste à demander leurs avis aux subordonnés avant la mise en place des décisions prises. Il propose alors que ces objectifs soient fixés par la direction avec le personnel. Gélénier estime que la DPPO est un nouveau style de management avec des objectifs cohérents et la mise en place de véritables procédures participatives¹⁶. Les objectifs sont fixés de manière collective pour créer la motivation grâce à la communication et participation dans un groupe. C'est le mode de management le plus adapté dans les entreprises.

1.1.3.5 les travaux de William Ouchi :

L'auteur a proposé une variante qui combinait les procédures de gestion américaines et japonaises pour former ensemble la théorie Z, ayant les caractéristiques suivantes : Emploi à long terme, prise de décision collective, responsabilité individuelle, évaluation et promotion, contrôle implicite avec des mesures formalisées explicites, 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 en 1981 par William OUCHI.

Ce dernier a montré 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 de management qui met l'accent sur une philosophie d'entreprise forte, une culture

¹⁴JACQUET.S(2013), « du management participatif au management coopératif », Drucker, publié,P5

¹⁵Grille managériale Blake et mouton : sur https://flexjob.fr/grille-manageriale-blake-et-mouton/?fbclid=IwAR3IHWakk2K64_mauOM6oKPPoGxRA62OwK9BsuDXzt2bVKi4ZOTyVMsHCRK (consulté le 30/05/2021)

¹⁶ Cours d'introduction au management participatif, cours management (consulté le 02/06/2021) <https://www.cours-gratuit.com/?fbclid=IwAR1Jl6Wj1JUrkW5pW7F>

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.¹⁷

1.2 Définition du management participatif et les autres concepts clés :

1.2.1 Le management :

Le terme « manager » peut-être indifféremment utilisé pour désigner le directeur général au sein d'une organisation ou un responsable d'équipe dans une unité organisationnelle et ce qui les distingue, c'est le niveau auquel s'exerce leur management.

Le management, c'est l'action ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, le management s'applique à tous les domaines de l'entreprise¹⁸.

1.2.2 L'organisation :

Les organisations sont des «*ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la coordination de leurs membres dans l'accompagnement de buts donnés*»¹⁹. L'organisation est un espace de coordination collective, il y'a organisation parce qu'il faut aller au-delà de l'effort individuel.

On peut définir aussi l'organisation par«*un ensemble d'individus regroupés ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information afin de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs définis*»²⁰.

¹⁷Le modèle du management japonais .disponible sur <https://fr.cribd.com/document/73908349/Management-Japonnais> (Consulté le 02/06/2021)

¹⁸HOUNOUNOU.A (2019), « 100 fiches pour comprendre le management » Bréal, P09.

¹⁹ Ibid., P08.

²⁰ Idem.

1.2.3 La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise définit l'identité de l'entreprise, elle est constituée d'histoires, de visions, de valeurs et de rites pour créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, elle permet de développer la cohésion et la motivation des équipes.

La culture d'entreprise «*Est composée de valeurs (ce qui est bien-ce qui est mal), de croyance (ce qui est vrai-ce qui est faux) et de normes de comportements, c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise*»²¹.

Selon Olivier MEIER (2009) «*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 partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise*»²².

1.2.4 La communication :

La communication c'est le fait de transmettre des informations entre l'émetteur et le récepteur, par exemple l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations afin de pouvoir se développer.

Selon Claude ROY (1995) : «*la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitudes et de comportement*»²³.

1.2.5 La coopération :

C'est la participation de plusieurs collaborateurs à un projet commun ou bien une entente entre les membres de l'équipe en vue d'atteindre un but commun.

D'après le Grand Robert de la langue française(2006), l'étymologie de coopération signifie «*part prise à une œuvre commune*», la coopération est définie comme «*l'action de*

²¹SEKHRI.L et TEMAM.S(2014), « La Culture D'entreprise et une partie immatérielle du Capital d'entreprise », master en sciences sociales, l'université Abderrahmane mira, Bejaia, P8

²²MEIER.O (2009), « DICO du Manager », édition DUNOD, paris, P51.

²³ROY.C (1995), « in communication », Bidon, Tolérance, P29

participer à une œuvre commune », d'un point de vue économique, c'est aussi «*un système par lequel des personnes intéressées à un but commun s'associent et se répartissent le profit selon un pourcentage en rapport avec leur part d'activité*», c'est également, «*en parlant des groupes humains, une entente en vue d'une action commune*»²⁴.

1.2.6 Décision collaborative :

C'est le regroupement de plusieurs individus rassemblés en vue de trouver une solution à des problèmes, chacun propose une idée ou une solution pour prendre une décision satisfaisante, et généralement les décisions effectuées collectivement sont plus efficace que les décisions prises de manière isolée.

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* »²⁵.

1.2.7 La participation :

C'est le fait de travailler en équipe, en ayant un certain nombre de compétences, accomplir les tâches en groupe dans la participation aux projets de l'entreprise. Par exemple : la diffusion de l'information, l'animation des réunions.

Ces groupes de personnes travaillent ensemble pour résoudre les problèmes liés à leur travail en trouvant des solutions cohérentes.

1.2.8 Le management participatif :

Le management participatif est une manière d'animer les individus et les équipes, d'encourager leur engagement et leur participation à l'innovation continue, et à l'amélioration des performances de l'entreprise, en tenant compte des objectifs de l'entreprise qui reposent sur la prise en compte et les attentes des salariés.

²⁴<https://www.labelleouvrage.fr/glossaire/?fbclid=IwAR30Xo574PsF9FASpuAxz-n6Ot5HVJ4tGttvFoEqnFLISf35RridmMAdy4>(consulté le 05/02021).

²⁵Adla.A (2010), « Aide à la facilitation pour une décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil, Interface homme machine (CS. HC) », Université Paul Sabatier, Toulouse, P 37.

1.2.9 L'intelligence collective :

C'est une capacité à développer des liens entre plusieurs personnes à trouver des solutions créatives et innovantes afin de répondre à un besoin de changement, elle est très importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

« L'intelligence collective peut constituer un facteur important d'efficacité des équipes dans les entreprises. En effet, partant du principe que l'intelligence collective est un système, on peut dire que c'est la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leur relation. Ainsi c'est, ce qui distingue une intelligence collective d'un simple travail collectif, c'est ce dépassement dû à la relation entre les membres du collectif »²⁶.

1.2.10 la dynamique de groupe :

La dynamique de groupe est un terme assez large, il englobe plusieurs activités comme le travail en équipe, la créativité en groupe, l'animation, la communication, c'est une activité de la psychologie sociale.

« La dynamique de groupe est l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui émergent et se développent dans les petits groupes sociaux appelés aussi groupe restreint »²⁷.

Section 2 : Les principes et facteurs clés de réussite du management participatif

En impliquant d'avantage les salariés dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la prise de décision, les managers participatifs renforcent le lien entre les personnes dans son équipe et favorise leur contribution active au développement de l'entreprise.

Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes et possède plusieurs facteurs clés de succès à sa mise en place, mais comme tout type de management, ce dernier peut avoir des avantages et des inconvénients.

2.1 Les principes du management participatif :

Il y'a cinq grands principes fondamentaux du management participatif. Il s'agit de la mobilisation du personnel, l'adoption d'une politique active de développement du personnel,

²⁶GRESELLE.O(2007), « l'intelligence collective des équipes de travail », (n°14), P 14-59.

²⁷ANZIEU.D et MARTIN.J-Y (2000), « la dynamique des groupes restreints », Paris, 12 édition, P20-25

la délégation du pouvoir, la résolution des problèmes, et enfin mettre en place des dispositifs de régulation.

2.1.1 La mobilisation du personnel :

C'est l'implication du personnel dans le processus de la prise de décision, et l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Le but du management participatif c'est de créer un climat favorable dans l'entreprise en mobilisant les acteurs d'une entreprise à se partager et à communiquer dans le cadre d'un projet commun.

2.1.2 L'adoption d'une politique active de développement personnel

Cela permet aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences grâce à la communication au sein de l'entreprise.

Les managers doivent appliquer une politique de développement personnel pour motiver les salariés à avancer dans leurs carrières, à s'enrichir et valoriser leur potentiel.

2.1.3 La délégation du pouvoir :

La délégation est une belle opportunité de cultiver l'autonomie de l'équipe tout en se permettant de se concentrer sur des actions qui apportent une plus grande valeur ajoutée à l'entreprise.

La confiance de base est essentielle au partage du pouvoir, mais elle doit s'accompagner de normes précises pour faire savoir aux différents managers dans quelle mesure ils peuvent exercer des responsabilités déléguées. «*Le principe de subsidiarité* » clarifie ce problème. La subsidiarité : les personnes chargés d'une mission sont autonomes à bien mener leurs tâches et donc de pouvoir prendre des décisions et agir mais en se fixant des limites.

2.1.4 La résolution des problèmes au niveau auquel il se pose :

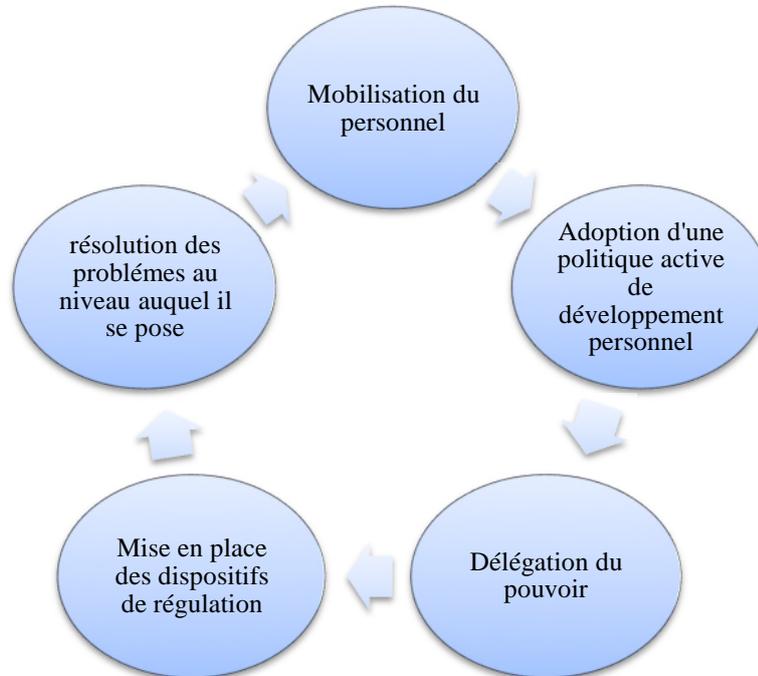
Tous les problèmes qui surgissent à l'entreprise doivent être résolus, les collaborateurs sont chargés de trouver des solutions et réagir face au changement, avant de les communiquer aux dirigeants. Et cela augmentera les degrés d'autonomie chez les collaborateurs.

2.1.5 La mise en place des dispositifs de régulation :

Le management participatif nécessite la mise en place des dispositifs de régulation comme l'auto contrôle et l'audit interne qu'il ne faut pas négliger pour que le système puisse

fonctionner. Les collaborateurs accomplissent alors leurs tâches tout en respectant les normes imposées.

Figure N°2 : Les principes du management participatif



Source : élaborée par nos soins

2.2 Les facteurs clé de la réussite de la mise en place d'un management participatif

La mise en place du management participatif repose sur plusieurs facteurs :

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

Le management participatif est multidimensionnel et applique plusieurs approches qui vont dépendre du choix de degré de participation et de choix des participants²⁸. Ces choix dépendent des buts recherchés et des contraintes propres à l'entreprise (moyens financiers de l'entreprise). Ces approches peuvent inclure la réflexion et l'action (travail en petits groupes).

²⁸Principes du plan d'amélioration de la compétitivité - le management participatif: http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHd-r9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1 (consulté le 06/06/2021).

2.2.2 Formation pour la participation

Pour participer, Les collaborateurs ont besoin d'un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, l'animation des réunions, etc. Les formations les plus adaptées sont celles qui utilisent les techniques dynamiques de groupe, gestion de l'information et de communication, etc.

De plus, il existe plusieurs techniques pour la participation : la responsabilisation, l'autonomisation et le pouvoir ainsi que la communication.

A. La responsabilisation

Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'autocontrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leur retour.

B. La participation

Il faut un certain nombre de compétences pour travailler en équipe. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamique des groupes pour répondre à des difficultés de relations interpersonnelles au travail.

C. L'autonomie et le pouvoir

L'autonomie : C'est un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur.

Le pouvoir : C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action.

D. La communication

La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise.

2.2.3 Etablissement d'un climat de participation

-Ne pas s'approprier les idées des autres et se les approprier.

-Le manager doit être reconnaissant avec ceux qui prennent les initiatives.

- Mettre en avant les avantages concrets de la démarche pour chaque service (éliminer les craintes).
- S'appuyer sur les personnes motivées (effet boule de neige) ainsi que de décliner la démarche participative en buts individuels pour une réussite collective.
- Communiquer au maximum sur l'avancée du projet (rendre visible les résultats rapidement).

2.3 Les avantages et les limites du management participatif

La méthode du management participatif satisfait aussi bien les dirigeants que les salariés, en effet, cette méthode apporte la satisfaction des besoins de chacun²⁹.

2.3.1. Les avantages pour les salariés

- **Satisfaction des besoins fondamentaux :** Dans un premier temps, le management participatif satisfait les nouveaux besoins fondamentaux des salariés, c'est-à-dire les cinq besoins définis par A. Maslow (besoins de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi).
- **Reconnaissance :** Il rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole.
- **Réalisation de soi :** La délégation du pouvoir responsabilise le salarié et favorise ainsi son développement personnel, c'est à dire qu'elle lui permet la réalisation de soi.
- **Respect de chacun :** Ce style de management vise une égalité des chances ainsi que le respect de chacun de ses collaborateurs.
- **Meilleure motivation :** L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance), et donc de la vie interne de l'entreprise. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe, et à travers chacune de ces valeurs, contribue à une meilleure motivation des salariés.

2.3.2 Les avantages pour l'entreprise

- **Performance :** La mise en place d'un management participatif conduit rapidement l'entreprise, à maîtriser le pilotage des actions, à être flexible, et ainsi à mettre en œuvre ses décisions.

²⁹Petite-entreprise.net. Tout pour l'entrepreneur. Disponible sur : <https://www.petite-entreprise.net/P-1798-81-G1-les-avantages-du-management-participatif.htm> Consulté (06/06/2021).

-Entreprise apprenante : L'ensemble de l'entreprise est responsabilisé par la gestion des compétences et des potentiels humains et la délégation de pouvoir. Elle devient alors, "entreprise apprenante" pour l'intérêt de tous.

- Plus grande implication des salariés : le management participatif est un moyen de gagner la confiance des salariés, ainsi qu'un moyen d'avoir leur accord par rapport aux objectifs. Ce type de gestion entraîne une plus grande implication des employés et moins de conflits, afin que les employés puissent mieux s'intégrer dans l'organisation.

-Augmentation de la productivité : le management participatif implique l'augmentation de la productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes. Cela signifie que les salariés sont motivés (créatifs et volontaires).

- Bonne image de l'entreprise : le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise.

2.3.3 Les limites de management participatif

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

2.3.3.1 Problème de temps et de coût :

Faire participer tous les collaborateurs à la résolution d'un problème demande du temps et elle peut être coûteuse pour l'entreprise, car les ressources mobilisées ne détiennent pas forcément l'information pertinente qui amène le manager à trouver une solution utile.

2.3.3.2 La résistance du personnel :

Certains collaborateurs peuvent faire résistance à la mise en place d'un management participatif car ce dernier n'est pas accepté de la même manière par tout le monde c'est-à-dire que certaines personnes n'éprouvent pas le besoin ni l'envie d'une participation plus grande dans leur travail.

2.3.3.3 Remise en cause des structures formelles de l'entreprise :

La participation des collaborateurs introduit plus d'autonomie, favorise l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun.

2.3.3.4 L'inadéquation avec les situations de crise :

On l'appelle management de crise lorsque Les situations de crise ne permettent pas l'utilisation de la participation car Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire.

L'incertitude à laquelle le manager doit faire face suppose qu'il démontre la légitimité de son statut en prenant les rênes de l'entreprise.

Section 3 : les outils de la mise en œuvre du management participatif :

Le management participatif peut-être illustré à travers quelques dimensions citées ci-dessous :

3.1 La formation pour la participation

Les équipes de travail ont recours à des formations spéciales pour améliorer leurs compétences et s'adapter à de nouvelles tâches comme la diffusion de l'information. Par conséquent, il est nécessaire de les former, de leur apprendre à travailler en équipe, de résoudre des problèmes et à utiliser certains outils de contrôle de la qualité.

3.2 Les groupes d'amélioration

Les groupes d'amélioration sont constitués de groupes de résolution de problèmes, aussi appelés cercles de qualité et de groupes de travail, aussi appelés groupes de projets.

3.2.1 Les groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité) :

Les cercles de qualité sont une méthode de travail qui réunit un groupe d'employés pour discuter des problèmes qui concernent leurs services, ils aident également à améliorer la qualité et les compétences des employés.

« Les cercles apparaissent donc comme une structure simple, mais dont l'action est cantonnée à un domaine de validité précisément défini, et circonscrite dans une méthode de résolution collective de problèmes précise. 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 »³⁰.

Les cercles de qualité permettent d'améliorer la qualité, la sécurité, les compétences, le savoir-faire et la communication ainsi que d'augmenter la cohésion des équipes ; la satisfaction du personnel et la productivité, Ils permettent aussi de modifier les attitudes et les comportements, de réduire les coûts et de collecter des données³¹.

³⁰LAMOTTE.B(1987), « la dynamique de la qualité », Revue d'économie industrielle ; vol. 42,4 4 e trimestres. P21

³¹http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1(consulté le 06/06/2021).

Il existe trois outils des cercles de qualité³² :

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

3.2.2 Les groupes de travail ou groupes de projets :

Les groupes de projets sont chargés de résoudre certains problèmes organisationnels, sous la responsabilité d'un formateur chargé d'organiser et d'animer le groupe, ils ont pour principale mission d'organiser la réflexion nécessaire à la construction et à l'évolution des projets.

Ils permettent une bonne circulation des informations entre les membres du groupe et la direction³³.

3.3 Le système de suggestion :

Le système de suggestion est un outil et une démarche importante d'organisation qui améliore les processus au sein de l'entreprise, elle concerne tous les secteurs d'activités avec l'implication de chaque acteur de l'entreprise.

L'imagination, la créativité, les compétences des employés sont favorisées par l'entreprise permettant d'accroître la productivité de l'organisation, et pour que ce système de suggestion fonctionne, l'entreprise doit définir les règles de sélection des idées, les mettre en œuvre et récompenser les meilleurs participants.

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 ainsi l'implication du personnel et favorise la dynamique de progrès de l'entreprise³⁴.

³²BEDDACHE.D et AZZOUG.S(2018), « management participatif et leadership »
Mémoire de master 2, université Abderrahmane mira, Bejaia, P22

³³Principedu plan d'amélioration de la compétitivité-le management participatif
http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2 (consulté le 08/06/2021).

³⁴BEDDACHE.D et AZZOUG.S(2018), Ibid, P23.

3.4 Le plan d'amélioration de la compétitivité (PAC) :

Les principes du plan d'amélioration de la compétitivité (PAC)³⁵ :

- Des petits ruisseaux qui font des grandes rivières,
- Un système d'animation qui permet de réussir des gains de gestions en associant le personnel,
- La somme des cibles PAC génère un gain chiffré par rapport à l'année précédente,
- Chaque cible PAC est prise en charge par un pilote et contient un plan d'action auquel un certain nombre d'acteurs participent.
- Le plan d'amélioration de la compétitivité comprend : des projets pilotes, des stratégies à appliquer (plans d'actions), des valeurs de références, des valeurs cibles et un guide mensuel.

Les outils du management participatif varient en fonction des organisations, ils constituent une bonne opportunité pour l'entreprise, ce sont des méthodes permettant aux employés de participer à la résolution des problèmes, améliorer leur compétences et qualité du produit de l'entreprise.

Conclusion

La mise en place du management participatif ne dépend plus du bon vouloir des managers, elle est devenue une obligation dans les conditions de la nouvelle économie. Ainsi, le management participatif montre la réalité qu'une entreprise se développe à travers les personnes qui la composent, et non seulement, à travers la technologie qu'elle utilise.

C'est un modèle qui reste évolutif et peut-être adopté à tout type d'entreprise et tous les employés doivent être formés à cette gestion particulière pour éviter tout malentendu à l'avenir. C'est un modèle évolutif de gestion du potentiel humain.

Enfin le management participatif influe positivement plutôt que négativement sur la productivité et l'efficacité économique de l'entreprise.

³⁵Principe du plan d'amélioration de la compétitive-le management participatif : http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTxaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2 (consulté le 08/06/2021)

Chapitre 02

Caractéristiques et rôles du leadership

Introduction

Le facteur le plus important pour enrichir les relations du travail et les qualités dont toutes les organisations ont besoin et sans lequel l'entreprise ne réussira pas son avenir, est le leadership.

Selon House « *le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation* »³⁶.

Le leadership peut être aussi défini comme : « *une capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis* »³⁷.

Depuis nombreuses années le leadership était un thème de recherche très important sur lesquelles les études faites sont concentrées essentiellement, pour attendre et avoir la coordination sur les interactions entre le style de leadership et le développement des ressources humaines au sien d'une entreprise.

Le terme leadership fait référence à un terme largement utilisé dans le langage quotidien, dans toutes les activités comme : entreprise, armée, sport. Actuellement cette méthode de leadership est en cours de développement, les individus et les organismes sont appelés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs en communs, favorisant l'échange, la coopération, la participation entre différents niveaux au sein d'un même groupe.

Afin de bien comprendre ce qu'est le leadership, nous diviserons ce chapitre de la manière suivante : l'historique et définition du leadership, ainsi que les styles, qualités humaines des leaders, le rôle clé d'un leader et enfin la différence entre leader et manager et entre le leadership et le management.

Section 1 : Historique et définition du leadership

Le facteur le plus important pour déterminer la qualité du travail dans une organisation est le comportement du leader. Un leader qui n'est pas disposé à utiliser une approche d'équipe nécessaire pour acquérir un style de management se fondant sur l'équipe, fera échouer toute initiative de renforcement de l'équipe.

³⁶HOUSE.RJ, (2004), P15.

³⁷JACQUET.S(2013), « Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ».

Le leadership est devenu un champ d'investigations pour les chercheurs universitaires et centres de formation et ce, afin de mieux comprendre les différentes approches de leadership et ce qui les distinguent les unes des autres.

1.1L'historique du leadership

L'histoire du leadership est souvent présentée en une suite d'écoles de pensée ou de perspectives avec des apports des différents courants d'analyse du management et des organisations

De multiples approches du leadership ont été développées, elles sont regroupées en trois catégories qui déterminent trois contextes et fondements différents.

Il s'agit des : approches personalistes, approches situationnelles, et enfin les approches du changement organisationnelles.

1.1.1 Les approches personalistes

Les approches personalistes mettent en valeur l'humain dans l'analyse du phénomène du leadership que ce soit par ses traits, son comportement ou ses compétences.

Pour mieux expliquer cette approche, nous présenterons les apports et théories : l'approche de des traits et celle du comportement.

1.1.1.1 Genèse, fondement, et apports de l'approche situationnelles

Afin de mieux comprendre le fondement théorique de toute approche, il est important de d'analyser et de connaître d'abord, les enjeux de sa naissance.

A/ Genèse, et fondements, l'approche de traits de personnalité

Cette approche est marquée par deux faits majeurs :

Premièrement l'évolution des innovations technologiques, la croissance de la taille des entreprises, par conséquent le besoin d'un grand effectif du personnel et les différents changements organisationnels.

Deuxièmement, 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 humaine³⁸.

Cette théorie, toujours actuelle, est défendue par Kirk Patrick et Locke qui prétendent pouvoir distinguer les leaders des non leaders, Ils mettent en avant la volonté de réussir, l'ambition et la ténacité, ainsi que la capacité proactive des leaders ; L'ensemble représente le « drive » qui est la capacité à commander. Les leaders sont également motivés, intègres et confiants en eux tout en étant stables émotionnellement. Ils sont également, habiles et connaissent leur métier³⁹.

Le leader a la capacité d'influencer ses subordonnés, ce dernier a une personnalité et des valeurs qui le distinguent des autres membres de l'organisation. Cette approche est fondée d'une part, sur les apports de l'école classique cherchant à maximiser l'efficacité dans l'organisation et la division du travail d'une manière verticale, et d'autre part sur la psychologie scientifique fondée sur les travaux de classification des composantes de la personnalité humaine.

B/ Les apports de l'approche de trait de personnalité :

L'apport de l'approche des traits est l'identification de plusieurs caractéristiques qui semblent être le plus permanent chez les leaders (la confiance en soi, l'intelligence). Le modèle de Handy (1976) relève quatre traits essentiels de la personnalité des leaders⁴⁰ :

- L'intelligence.
- L'initiative.
- L'assurance personnelle (confiance en soi)
- L'effet hélicoptère (capacité d'avoir une vision globale des problématiques et une perspective large dans la résolution).

Nous avons aussi les traits personnels du leader selon Stogdil (1948). Ce dernier se concentre presque sur les mêmes traits et d'autres, mais arrive à l'impossibilité de séparer les qualités requises chez les dirigeants des situations.

³⁸ELOMARI.k (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), P 4.

³⁹PIANE.J-M (2005), « Théorie de leadership modèles classiques et contemporains, collection : management sup », DUNOD, P 19.

⁴⁰Handy.C (2007), « Understanding Organizations»; Penguin Books Limited.

1.1.1.2 Genèse et fondement de l'approche du comportement

Afin de mieux comprendre le fondement théorique de chaque approche, il est important de chercher d'abord, les enjeux de sa naissance.

A/ Genèse et fondements

Cette approche cherche à distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques, elle est fondée sur les théories de l'école des relations humaines qui ont montré l'importance des relations interpersonnelles et les comportements des travailleurs au sein de l'organisation, donc le noyau de cette approche n'est pas ce qui est un leader mais surtout ce que le leader fait et comment ?

Dans une logique de comparaison entre l'approche des traits et l'approche du comportement qui se considère aussi personneliste, 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 est le développement de l'éducation et de la formation, des médias et l'accès à l'information.⁴¹

B/ Les apports de l'approche du comportement :

Dans les grands travaux de l'approche de comportement, on cite ceux de Likert et Black et mouton.

1) **Likert** en 1967 distingue entre quatre style de direction ⁴²

- **Autoritaire** : qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe, le leader autoritaire n'accorde aucune confiance aux subordonnés.
- **Paternaliste** : la motivation se fait par un système de récompense et sanction, et la confiance aux subordonnés est mesurée.

⁴¹ELOMARI.K (2016), op.cit. P4.

⁴²PLANE.J-M (2005), op.cit. P69-70.

- **Démocratique** : qui s'appuie sur des méthodes semi directives, visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions.
- **Participatif** : favorisant la participation et l'expression de chacun des membres de l'organisation, les salariés participent à la gestion de l'entreprise et la prise de certaines décisions.

2) Black et Mouton : mettent en place une grille managériale d'analyse de styles de leadership. Ces deux auteurs ont conçu une grille qui est un ensemble de théories sur la façon dont les gens utilisent leur intelligence et leurs compétences, lorsqu'ils travaillent avec et par l'intermédiaire d'autres en vue d'atteindre certains objectifs. Ils considèrent les deux dimensions de leadership, l'intérêt pour la production et l'intérêt pour l'aspect humain, à partir d'une visualisation de ces deux éléments sur une échelle allant de 1 représentant le degré d'intérêt le plus faible et 9, le degré d'intérêt le plus élevé. En associant ces deux paramètres, Blake et Mouton décrivent cinq styles de gestion⁴³.

- **Le style autocratique** : il s'agit d'un style de gestion centré sur la tâche, donnant un intérêt maximal pour la production liée à un intérêt minimal pour l'individu, ce style pousse les employés à atteindre les objectifs organisationnels en négligeant leurs besoins, idées et sentiments.
- **Le style paternaliste** : le leader adopte un style de gestion qui démontre un intérêt maximal pour l'individu et un intérêt minimal pour la production, il entretient des relations de confiance avec ses subordonnés.
- **Le style anémique** : ce style de leader évite de prendre des décisions avec ses subordonnés et démontre ainsi un intérêt minimal pour la production et pour l'individu.
- **Le style intermédiaire** : ce style de leader démontre un intérêt moyen pour la production et pour l'individu, il ne cherche pas la perfection, et il utilise peu d'effort pour atteindre un travail acceptable.

3) Les études de l'université d'OHIO :

Les études de l'université d'OHIO visent à identifier les dimensions distinctes du comportement des leaders. Les chercheurs s'appuient au début sur une liste de plus de mille

⁴³OUOROUSAOUENGOU.A-M, (1991), « l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de Satisfactions des travailleurs », mémoire présenté à l'université de Québec comme exigence partielle de La maîtrise en gestion des P.M.O, P 54.

dimensions, qu'ils réduisent peu à peu jusqu'à définir deux grandes catégories susceptibles de rendre compte de la plupart des comportements de leaders décrits par les employés. Ils baptisent ces deux dimensions « structuration » et « considération »⁴⁴.

- la structuration : c'est la capacité du leader à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés visant à organiser le travail, les relations professionnelles et les objectifs.
- considération : c'est l'aptitude de leader à entretenir des relations de travail basées sur la confiance et le respect des travailleurs.

1.1.2 Les approches situationnelles :

Il est basé sur l'idée que le style de leadership doit être flexible afin de s'adapter à différentes situations qui représentent une partie importante de sa réussite et de son efficacité. Elles ont fourni des explications donc à la variation des styles du pouvoir et l'impossibilité d'utiliser un seul style quel que soit la situation.

1.1.2.1 Genèse, fondement, et apports de l'approche situationnelles :

Afin de mieux comprendre le fondement théorique de chaque approche, il est important de chercher d'abord les enjeux de sa naissance.

A/ Genèse et fondement :

Cette théorie de contingence représente un modèle dynamique d'organisation, « 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 »⁴⁵.

B/ Les apports de l'approche situationnelle : voici quelques modèles qui ont développé l'approche des contingences :

1) Fiedler est le premier qui a formalisé cette théorie, dans son modèle (1967) il soutient que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et les variables situationnelles. Selon lui les trois principales variables situationnelles sont les suivantes :

⁴⁴ROBBINS.S et all, (2008), « Management l'essentiel des concepts et des pratiques », Pearson Education, France, 6ème Édition Paris, P 328-329.

⁴⁵ELOMARI.K (2016), op.cit. P8.

- Les relations entre le leader et les membres : Cette première variable correspond à l'acceptation du leader par le groupe. Fiedler l'associe à l'atmosphère, bonne ou mauvaise, qui règne au sein du groupe, ou encore au degré de confiance et de respect des employés envers leur leader.
- La structure de la tâche : Cette variable est également liée à la clarté et à la précision de la tâche à effectuer elle peut être définie de manière stricte ou flexible.
- Le pouvoir du leader : Cette variable a trait au degré de pouvoir que détient le leader. Le pouvoir est élevé ou faible selon l'influence que peut exercer le leader sur l'embauche.⁴⁶

2) Approche de House (1971) :

Pour House un dirigeant devient efficace lorsqu'il détermine le chemin qu'il croit utile de suivre dans le but de créer une situation favorable pour atteindre un objectif. C'est la théorie de l'intégration successive des buts personnels. Le leader est efficace lorsqu'il intègre les objectifs personnels de l'individu aux objectifs de l'organisation. Dans l'approche de House, le rôle du dirigeant consiste à aider les collaborateurs à réaliser leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation, par une définition claire du cheminement à suivre. Le style adopté par le dirigeant doit être en adéquation avec l'environnement dans lequel le groupe évolue.⁴⁷

1.1.3 Les approches du changement organisationnel

Dans cette approche, le leader doit être capable de guider les changements organisationnels, c'est l'émergence d'une nouvelle vision.

1.1.3.1 Genèse, fondement et apports de l'approche du changement organisationnel

Afin de mieux comprendre le fondement théorique de chaque approche, il est important de chercher d'abord les enjeux de sa naissance.

A/ Genèse et fondement de l'approche du changement organisationnels :

L'approche qui marque le courant du changement dans le management des organisations est principalement l'approche transformationnelle.

⁴⁶DOLAN.S L et All, (2002), « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2ème édition, Gaëtan Morin, Québec, P238.

⁴⁷OUOROUSOUENGOU.A, M (1991), op.cit. P56.

Le leader transformationnel élève les intérêts des employés au-delà de leurs propres intérêts en les orientant vers la mission de l'organisation. C'est un leader qui canalise l'énergie des travailleurs et les mobilise vers les objectifs de l'organisation. Bass (1985) souligne que l'efficacité des comportements de leadership est plus favorable avec le leadership transformationnel puisque ce leader conceptualise les effets désirés et précise comment y arriver. Il définit les standards de performance à atteindre ; il démontre de la détermination et inspire de la confiance, de la loyauté et de l'enthousiasme par son charisme⁴⁸

B/ Les apports de l'approche transformationnelle

- **Basse**, 1981 souligne la capacité du leader transformationnel à faire transcender les intérêts des subordonnés, pour les aligner non seulement avec les intérêts/objectifs de l'organisation, mais aussi avec celles de la société dans laquelle s'installe l'organisation ; Il élève leur niveau de maturité et leur permet de développer leurs valeurs.⁴⁹
- Le modèle de **Bennis et Nanus**, 1984⁵⁰ 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

On peut conclure que le point en commun entre les différentes approches est la mise en valeur des caractéristiques des leaders et de ses qualités. Par conséquent, le style de gestion diffère selon le système de valeur du gestionnaire, des attentes du dirigeant et du contexte de pratique.

1.2 Définition du leadership et d'autres concepts voisins :

« Un concept est un élément de base pour toute recherche car, il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs significatifs des phénomènes, il sert aussi d'un guide de la recherche »⁵¹.

⁴⁸HASS .C (2009), « Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel », Université de Montréal (M. Ps.), P10.

⁴⁹HASS.C (2009), Ibid, P23.

⁵⁰ELOMARI.K (2016), op.cit. P11.

⁵¹GRAWITZ.M, (2001), « Méthodologie des sciences sociales », Dalloz, 11^{ème} édition, Paris, P384.

Donc, il est utile de présenter quelques concepts liés à notre thème, et qui sont les suivants :

1.2.1 Le leadership :

Pour Tannenbaum, le leadership est « *une influence interpersonnelle exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique* »⁵².

En ce qui concerne Koontz et O'Donnell⁵³, le leadership est : « *l'art ou le processus consistant à influencer les personnes de façon à ce qu'elles consacrent volontairement tous leurs efforts à la réalisation des buts collectifs. C'est un art parce que cela exige une certaine habileté et des talents pour inciter les employés de manière à leur faire accomplir des tâches volontairement dans le sens des objectifs poursuivis par l'entreprise* ».

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* »⁵⁴.

Donc, le leadership est la capacité d'influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.

1.2.2 La cohésion :

Le Petit Robert (1990) donne cette définition : « *la force qui unit les parties d'une substance matérielle* » ou bien « *caractère d'un ensemble dont les parties sont unies et harmonisées* ». Son antonyme est la confusion, la désagrégation et la dispersion. On trouve le sens du terme dès le début de la théorie de gestion, quand Fayol (1918) reconnaît la nécessité de coordination au sein des fonctions de gestion; c'est-à-dire, « *relier, unir, harmoniser, tous les actes et tous les efforts* »⁵⁵.

⁵²TANNENBAUM et SCHMIDT, Havard L'Expansion.

⁵³KOONTZ.H & O'DONNELL.C(1980), « Management : principes et méthodes de gestion », McGraw-Hill.

⁵⁴DULUC.A(2000), op.cit, P 68.

⁵⁵PECH-VARGUEZ, JOSÉ LUIS, CISNEROS, GENIN, *Ét all (2010)*, « Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME : Une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion ». Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, no 34,P 67.

1.2.3 Le charisme :

Selon 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 groupe :

« *Le groupe est essentiellement une collection restreinte d'individus en situations de face-à-face qui interagissent pour réaliser une tâche ou pour satisfaire des buts communs. Les membres du groupe éprouvent de l'attraction, les uns pour les autres ; ils ont des relations de rôle conforme aux positions respectives de chacun* »⁵⁶.

1.2.5 La motivation :

Selon Larousse « *Grande catégorie de déterminants internes des comportements, des activités psychologiques et des états subjectifs* ».

« *La motivation est un processus complexe qui repose sur des facteurs personnels et collectifs au premier rang desquels figure la culture de l'entreprise* »⁵⁷.

1.2.6 La décision :

Elle peut se définir par « *Le processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre. La décision constitue bien, un choix en termes de stratégie, de structure ou de management d'entreprise* »⁵⁸.

« *La décision est un choix risqué entre plusieurs alternatives et la mise en œuvre de la solution retenue. À Le choix. Pour qu'il y ait décision, il faut que l'on soit confronté à plusieurs options, dont aucune ne s'impose a priori. Le risque. Toute décision comporte une marque d'incertitude. Les effets ne sont mesurables qu'à terme. C La mise en œuvre. Un choix non appliqué n'est pas une solution* »⁵⁹.

⁵⁶HOGG, VOYNNETFOURBOUL.C(1987), « Groupes et équipes comportement organisationnel », P 8

⁵⁷Management « la motivation et l'implication des salariés » sur <https://www.ecole-sup-paris.fr/cours-ligne-bts/management/motivation-implication-salaries?fbclid=IwAR0LsAuFgSqH2zY7pn0dXRCN3jpWCzjibEtPGhMOYii5df9OK35zAqf-U>(consulté le15/06/2021).

⁵⁸PIANE.J.M (2003), « Théorie des organisations », Edition Dunod ,2ème édition, Paris, P 57

⁵⁹AMIEL.M et all (1998), P54.

1.2.7 Style :

« *c'est un ensemble de manières d'être de quelqu'un, une façon personnelle de se comporter* »⁶⁰.

1.2.8 Commandement :

« *L'action, le fait de commander. La fixation des ordres nécessitant d'être exécutés* »⁶¹.

1.2.9 Le style de commandement :

« *Un style de commandement se définit donc comme une manière d'exercer le pouvoir, c'est-à-dire à un style de relation (direction, contrôle et décision) entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés* »⁶².

1.2.10 Le pouvoir :

« *Le pouvoir est un potentiel d'influence, c'est-à-dire la capacité d'exercer une influence sur le comportement de ses collaborateurs* »⁶³

1.2.11 La délégation :

Elle est définie comme « *un acte de management confiant à 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* »⁶⁴.

1.2.12 le leader :

Selon le dictionnaire de psychologie de Norbert Sillamy le leader est « *Celui qui est à la tête d'un groupe, d'une organisation qui l'entraîne et le dirige* »⁶⁵.

⁶⁰Dictionnaire(1998), Nouveau Larousse encyclopédique, Ed. Larousse, Paris, P785.

⁶¹Ibid, P345.

⁶²Mémoire Online, les styles de commandement sur <https://www.memoireonline.com/06/15/9162/Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise.html?fbclid=Iw>(consulté le 15/06/2021).

⁶³Le pouvoir, potentiel d'influence sur <http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/pouvoir-potentiel>. (Consulté le 16/06/2021).

⁶⁴ ALLOUCHE.J(2012), « Encyclopédie des ressources humaine », Magnard Vuibert,3eme édition, P 372.

⁶⁵SILLAMY.N(1999), « Dictionnaire de psychologie », Larousse, Paris, P154.

Section 2 : Styles, qualités et rôle clé du leadership

L'objectif de cette section est de mettre en exergue les différents styles de leadership, ses qualités et son rôle principal dans l'organisation.

2.1 Les styles de leadership :

Pour se familiariser avec les différents styles de management faut bien comprendre la définition et les théories du leadership. En effet, tout leader possède un style qui lui est propre, intrinsèquement lié à sa personnalité, son vécu et à ses expériences, tant professionnelles que personnelles. et les différents styles de leadership sont⁶⁶ :

2.1.1 Le leadership de style autoritaire (directif) :

Le leader autoritaire se caractérise notamment par une grande confiance en ses propres opinions. Le management de ses équipes est davantage tourné vers la réalisation des objectifs qu'il a lui-même unilatéralement défini. Il laisse peu de place aux discussions avec ses équipes ou aux suggestions de ses employés.

Il développe la cohésion, la motivation et l'esprit d'équipe.

2.1.2 Le leadership de style collaboratif :

Il se caractérise à recréer la confiance de l'équipe dans des périodes de stress importantes ; de développer l'épanouissement au travail et le sentiment d'appartenance ; et d'améliorer la communication au sein de l'équipe et prévenir les conflits.

2.1.3 Le style de leadership participatif :

Le leadership participatif met en avant l'intelligence collective en favorisant une grande créativité, la recherche de l'innovation et la liberté d'expression et d'action des collaborateurs. Il développe la cohésion, la motivation et l'esprit d'équipe

⁶⁶https://pierrecocheteux.com/p-quels_types_leadership?fbclid=IwAR2X84Aih8SnQSp0SMWsRJ5_CGClAUEYsgP91BAwtItXoluX_H7xsI-Fc(consulté le 16/06/2021).

2.1.4 Le leadership de style visionnaire :

Le leader visionnaire est le manager charismatique par excellence C'est celui qui rassemble les autres dans une direction et une vision commune par sa force de conviction et son éloquence en exposant "le pourquoi » agir.

2.1.5 Le leadership de style chef :

Le leader « chef de file » agit comme le chef d'orchestre dans l'entreprise, il donne le tempo aux équipes. En montrant l'exemple à suivre, il attend de ses collaborateurs une implication à la hauteur de la sienne. Cependant, il est souvent déçu, car très exigeant envers lui-même et les autres, il recherche en permanence l'excellence.

2.1.6 Le leadership de style coach :

Le leadership « coach » est considéré comme **le style de management le plus efficace** de par la pluralité de ses interventions comme par exemple : (la mise en œuvre d'une communication positive et collaborative ; l'accroissement de l'autonomie d'action de son équipe ...etc.)

2.2 Les qualités d'un leader

En raison de la complexité du phénomène de leadership, il est difficile de fournir une liste exhaustive de qualités nécessaires pour un bon rôle de leadership, tous les leaders ont leurs propres qualités ce qui les rend plus performants et efficace pour influencer et gérer les comportements des collaborateurs, car un management inefficace en entreprise provoque la démotivation des collaborateurs.

Un bon leader crée un environnement de travail agréable ce qui fait que ses collaborateurs se sentent bien. Des employés heureux sont en effet essentiels à la réussite de l'entreprise, nous allons présenter ci-dessous quelques qualités générales et personnelles d'un bon leader qui jouent un rôle important dans l'exercice réussi du leadership.

2.2.1 La vision

C'est une qualité importante pour être un bon leader, ce dernier anticipe le futur pour construire ce qu'il imaginait, et motive les équipes pour faire face aux changements au sein de l'organisation. Le leader se fixe un chemin clair pour atteindre une meilleure situation que celle actuelle. « *Le leader a les yeux sur le futur sur le futur, il imagine ce que sera demain, il*

anticipe. Il crée une ligne à suivre, une direction vitale pour lui, son équipe ou son organisation. Il visualise, il rêve le résultat ou une certaine image de celui-ci. 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»⁶⁷.

Dans une équipe, et plus largement dans toute organisation, l'absence d'une vision commune de l'avenir provoque un malaise et une perte de cohésion entre les employés. Le leader doit connaître les besoins, les valeurs et les avis des travailleurs et encourager ainsi la communication entre eux.

2.2.2 La passion

Pour réaliser un travail correctement, il faut surtout aimer ce que l'on fait, un bon leader est strict et motivé pour améliorer et développer continuellement ses activités. Lorsqu'on aime ce qu'on fait il est plus facile d'être un bon leader, et lorsqu'un travail se fait avec passion tout leader essaiera d'expliquer sa vision des choses à ses employés, et ils seront plus motivés à atteindre les objectifs de l'entreprise.

« Le leader aime ce qu'il fait et sait le transmettre à son équipe. Aucun leader ne réussit seul. Il sait obtenir la coopération de toutes les personnes indispensables à l'aboutissement du projet. Il sait donner les responsabilités et déléguer»⁶⁸.

Un bon leader fait rappeler régulièrement aux membres de son équipe l'importance de leur contribution, et c'est ce qui leur permet de s'engager avec enthousiasme.

2.2.3 Donner l'exemple ou être intègre

L'intégrité est un véritable facteur de succès au sein de l'entreprise, par conséquent le leader doit être intègre et irréprochable pour donner un bon exemple, l'intégrité est la confiance qui relie le leader avec les membres de son équipe.

« L'intégrité est la base de la confiance. L'intégrité se développe par la connaissance de soi et par la maturité acquise dans l'expérience. Le chemin parcouru pour devenir leader autant d'importance que les résultats obtenus. La connaissance de soi signifie se connaître soi-même

⁶⁷DULUC.A(2013), op.cit, P64.

⁶⁸Idem, P 66.

véritablement, ses forces, ses faiblesses, savoir ce qu'on veut faire, qui on veut être et pourquoi, pour quelles valeurs»⁶⁹.

L'Intégrité et la crédibilité font les uns des éléments les plus importants d'un bon leader aux membres de son équipe sinon il ne peut pas la diriger, un leader qui possède cette qualité aide à encourager les autres à les avoir.

2.2.4 Faire preuve d'audace, de curiosité et d'innovation

Un leader qui n'est pas créatif ne pourra pas exploiter pleinement son leadership, effectivement un leader se démarque de ses collègues par sa capacité à innover et oser présenter des projets originaux et ambitieux, et prendre des initiatives que d'autres leaders n'oseraient pas assumer.

« Il est important que le leader suscite la créativité chez les autres et qu'il sache saisir les idées d'innovation. Qu'il sache aussi écouter les critiques. Elles permettent de remettre en cause les choses bien établies, les habitudes et les processus»⁷⁰.

Les leaders qui font preuve d'audace, de curiosité et d'innovation prennent souvent des risques pour exploiter leurs idées ou projets nouveaux, ces derniers n'ont pas peur de l'échec, ils apprennent bien évidemment de leurs erreurs.

Le leader apprend à ses collaborateurs de reconnaître et d'accepter les erreurs pour gagner sa confiance.

2.2.5 Encourager plutôt que blâmer

Les leaders ne blâment jamais leurs équipes, au contraire ils sont toujours là à les encourager pour aller de l'avant, l'une des tâches essentielles d'un leader c'est de donner à ses collaborateurs une force de réussir en apprenant de leurs erreurs et de se battre contre les problèmes.

Les indices de reconnaissances sont importants pour montrer aux collaborateurs l'importance que leur leader leur porte. Il s'agit d'abord de reconnaître la contribution des collaborateurs aux résultats de l'entreprise, mais aussi toutes les occasions pour célébrer les différentes réussites, afin de les encourager à donner le maximum pour l'entreprise.

⁶⁹DULUC.A(2013), Op.cit. P 67.

⁷⁰Idem.

L'absence de signes de reconnaissance provoque un désaveu pour les collaborateurs, et ces derniers ne seront pas déterminés à se dépasser. Quant au blâme crée des sentiments d'abandon, manque de confiance, abaissement et cela fera perdre au leader l'espoir d'être suivi.

2.2.6 Charisme

C'est la première qualité aux coté du leader, est l'aptitude à inspirer la fierté, la foi, le respect de l'enthousiasme, le leader charismatique a la capacité de donner un sens de mission, de vision.

Un leader charismatique se préoccupe de faire passer l'intérêt général de l'entreprise au détriment du sien.

2.2.7 L'optimisme

Le leader optimiste voit toujours le monde d'une façon positive, quelque sois les différentes difficultés rencontrées au sein de l'entreprise, il voit souvent le bon côté des choses.

La situation de l'entreprise est bonne ou mauvaise, le leader optimiste trouve toujours que les opportunités à saisir sont nombreuses, et garde espoir pour le succès futur de son entreprise.

Le leader optimiste ne craint pas l'avenir, il trouve que les difficultés qu'il rencontre sont des étapes pour s'améliorer dans le futur.

2.2.8 La communication

Un leader qui communique est important pour encourager ses collaborateurs à accomplir les objectifs définis.

Parler, et expliquer à ses collaborateurs ce que vous voulez accomplir est très important car si vous ne pouvez pas porter votre vision à votre équipe, vous n'allez pas tous travaillé pour le même but. Donc Un leader doit parler, écouter, et encourager le dialogue, pour que l'équipe apprenne à faire confiance et compter sur le leader, et sera moins hésitante à travailler plus fort.

« La plupart des problèmes qui surgissent au sein d'une équipe proviennent d'une mauvaise communication »⁷¹.

2.2.9 La confiance en soi

Le leader doit connaître ses valeurs, ses forces et faiblesses et faire preuve d'humilité car c'est une qualité nécessaire pour le fondement d'un bon leader.

Le leader doit croire en lui, en ses capacités à développer, et à mener à bien son projet, car la confiance en soi est essentielle pour exercer son leadership, et après de longues expériences et de connaissance le leader aura de plus en plus confiance en lui.

2.2.10 L'intelligence émotionnelle :

D'après Golmen Daniel : *« l'intelligence émotionnelle correspond à la capacité de comprendre ses émotions et celles des autres, et de les gérer d'une manière adéquate. Les récentes recherches montrent que l'intelligence émotionnelle joue un rôle décisif dans l'exercice efficace du leadership. Ce type d'intelligence fait appel à la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie et la sociabilité »*⁷².

2.3 Le rôle clé d'un bon leader :

Un leader a une influence sur son environnement social, le leader doit assurer efficacement son rôle même face à des résistances et des conditions difficiles.

Un leader représente l'entreprise dans toutes ses dimensions et son suivi, sa fonction est de produire du changement, de définir la direction de ce changement, caractérise l'une de ses tâches principales.

Un leader doit inspirer une vision partagée de l'avenir de l'entreprise et la partager avec ses collaborateurs et anticiper les résultats.

Développer la coopération en s'appuyant sur la communication comme moyen de résolution des conflits et problèmes au sein de l'entreprise.

⁷¹ROEBUCK.C (1999), « leadership et travail en équipe », first édition, Paris, P 32.

⁷²GOLMEN.D et All (2000), « L'intelligence émotionnelle au travail », édition village mondiale, Paris, P 45.

« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »⁷³Theodore Roosevelt.

Le leader ayant toutes les qualités générales et personnelles assure un bon fonctionnement de l'entreprise, et cela motive les collaborateurs à donner le maximum pour le bien de l'organisation.

Le leader doit donner les moyens et les possibilités d'actions aux collaborateurs par la responsabilisation et délégation pour aboutir au résultat anticipé.

Section 3 : La différence entre leadership, management et leader

3.1 La différence entre leadership et le mangement :

Certaines approches de formation ont changé le terme management par leadership. C'est le cas par exemple du « *situational management* » de Paul Hersey et Ken Blanchard⁷⁴, qui devient le « leadership situationnel ». Ce modèle associe leadership et management en les combinant. D'autres encore proposent de réels programmes de formation au management, notamment pour déployer la stratégie, en désignant leur programme par « leadership »⁷⁵.

3.1.1 Leader et le management, fondamentalement différent en ce que :

Un leader est une personne qui se fixe d'abord des objectifs et se donne ensuite les moyens pour les atteindre. Un leader imagine et partage une vision souvent en rupture qui nécessite de conduire une transformation du système.

Un manager est quelqu'un qui essaie d'atteindre les objectifs qu'on lui fixe à partir des ressources dont il dispose, un manager on lui demande de gérer l'existant et de se maintenir dans un budget prédéfini (c'est de la gestion des ressources dans un cadre donné).

Le management relève davantage de l'administration et du pilotage quotidien, consistant à s'assurer que les choses se déroulent comme il se doit au jour le jour.

⁷³<https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/gestion-dequipe/article/role-du-leader-les-sept-differents-roles-dirigeants>(consulté le 18/06/2021).

⁷⁴Blanchard.K, BIANCHARD, K. H., ZIGAMI.P & ZIGAMI.D(1985), « Leadership and the one minute manager », London,P111

⁷⁵DULUC.A(2000), « le leadership et confiance », DUNOD, 3^{ème}édition, Paris, P 84.

On dit aussi que :

Un leader est reconnu en tant que leader par les membres de son équipe, il tire son pouvoir dans les relations qu'il noue avec les membres du groupe.

Un manager dans une entreprise est avant tout un statut. Le pouvoir du manager trouve son fondement dans l'autorité hiérarchique qui lui est donnée par l'institution.

A ce titre plusieurs cas de figure existent :

-On peut être leader, non manager : un leader technique, un leader qui aide l'influence par son tempérament, par son rayonnement positif, par son ancienneté.

- on peut aussi être manager, mais pas un leader c'est-à-dire ici le manager est un bon animateur, un bon organisateur mais il lui manque l'influence transverse et la vision stratégique.

- on peut enfin être leader et en même temps manager là un manager est reconnu pour son leadership par ses pairs et les membres de son groupe.

3.1.2 Leadership et management systémique:

Selon John Mackey « *Conscious Capitalism :Liberating the Heroic Spirit of Business*⁷⁶ »

Le management et leadership ne sont pas synonymes :

- le leader concerne principalement le changement et la transformation.

- le management a trait à l'efficacité et à la performance.

⁷⁶MACHEY.J:<https://www.orygin.fr/coaching-management/management-et-leadership>(consulté le 19/06/2021).

Tableau N°01 : Tableau récapitulatif de la différence entre les leaders et les managers

Le manager	Le leader
1-les managers ont des objectifs	1- Les leaders ont une vision
2 –les managers préfèrent l’amélioration	2- les leaders aiment le changement
3- les managers contrôlent les risques	3-les leaders prennent les risques
4- les managers s’appuient sur leurs acquis	4- les leaders veulent apprendre
5- les managers dirigent	5- les leaders conseillent
6- les managers ont des employés	6- les leaders ont des fans

Source : élaborée par nos soins

3.1.3 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.

A) 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.

B) 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 religious 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.⁷⁷

Conclusion :

Les leaders adoptent une attitude personnelle et active envers les objectifs. Ils sont à la recherche des opportunités et des chances de réussite, motivent les employés, et utilisent leurs énergies pour stimuler la créativité de l'entreprise. Les leaders entretiennent des relations intenses avec les employés et les collaborateurs, ils ont donc tendance à créer un environnement de travail plutôt chaotique.

Les membres de l'organisation doivent travailler ensemble pour atteindre des objectifs en commun et non séparés chacun de son côté. C'est une démarche qui favorise l'échange, la communication, la coopération, et la participation entre les différents niveaux au sein d'un même groupe et différents organismes. Le leadership aide à optimiser les performances des organisations et permet donc, d'atteindre les objectifs en mobilisant les salariés et collaborateurs de dialoguer pour mieux comprendre et de trouver par la suite des solutions à des défis communs.

⁷⁷ZALEZNIK.A(1997), «Managers and Leaders: Are They Different», Harvard business review, P25-30.

Chapitre 03

Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Introduction

Après avoir présenté la problématique et les hypothèses de notre recherche, nous avons procédé à la vérification empirique de ces dernières sur le terrain. Notre enquête de terrain a été effectuée au sein de « **CEVITAL** industrie agroalimentaire ».

L'objectif de ce chapitre est de présenter dans un premier lieu, l'organisme d'accueil (complexe **CEVITAL**), puis la méthodologie de recherche (démarche méthodologique, méthodes de collecte de données et méthodes analyse des données) et enfin, l'interprétation des résultats de la recherche avec une synthèse des résultats.

Section 1 : La représentation générale du complexe CEVITAL

1.1 Historique

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Elle a été créée par des fonds privés en **1998**.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, et exporte le surplus, en offrant une large gamme de produit de qualité. En effet, les besoins du marché national sont plus de **1400T/j** d'huile l'équivalent de 12 litres par personne et par an. La capacité actuelle de **CEVITAL** est de **1800T/j**, avec un excédent commercial de **600T/j**. Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. **CEVITAL** est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro- ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

1.2 Étape Historique du groupe :

- 1971 : LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE
- 1971 : SOCOMEG (participation)
- 1975 : PROFILOR (création)
- 1979 : SOTECOM (acquisition)
- 1984 : SACM (acquisition)
- 1985 : ENALUX (création)
- 1986 : NORD METAL (création)
- 1986 : METALLOR (création)
- 1988 : CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)
- 1991 : REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ
- 1997 : CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE
- 1998 : CRÉATION DE CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
- 2006 : CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS ; ACQUISITION DE COJEK
- 2007 : SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)
- 2008 : NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG
- 2009 : AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN
- 2013 : OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)
- 2014 : BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

1.3 Chiffres clés

- 1^{er} : groupe privé algérien
- 26 : filiales sur 3 continents
- Plus de 18 000 employés
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaires
- 1^{er} agro-industriel en Afrique
- 1^{er} groupe employeur privé en Algérie
- 1^{er} er groupe exportateur hors hydrocarbure
- 1^{er} er groupe contributeur privé au budget de l'État
- + De 10 métiers

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

- 30% de croissance annuelle moyenne

1.4 Situation géographique

Le complexe **CEVITAL** se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3 km du sud-ouest de cette ville et répartie sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale N° 09. L'entreprise a beaucoup profité de cette situation qui lui donne un avantage de proximité économique car se trouve proche du port et de l'aéroport.

1.5 Principales activités de CEVITAL

Lancé en mai 1998, le complexe **CEVITAL** a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998.

En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en Aout 1999. L'ensemble des activités de **CEVITAL** est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes /jour) ;
- Conditionnement d'huile (1400 tonnes /jour) ;
- Production de margarine (600tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage (PET) : poly-éthylène-Téréphtalate (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre (2000 tonnes /jour et 3000 tonnes/jour) ;
- Stockage des céréales (120000 tonnes) ;
- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

1.6 Personnel de Cevital

Tableau N°2 : Répartition des effectifs de CEVITAL industries agroalimentaire

Entité	Nombre de salariés en CDI et CDD plus d'une année	%	Nombre de femme	%
Cevital Bejaia	2806	70%	112	42%
Cojak Elkseur	264	7%	12	4%
LLK	184	5%	10	4%
UPL	136	3%	17	6%
Four a chaud	74	2%	03	1%
DG Alger	274	7%	113	42%
Nombre Total de salariés	3738	93%	267	100%

Source : le service de formation du complexe de Cevital

Les 07% qui restent représentent le nombre des retraités et de nombre des décès respectivement 192 et 80.

1.7 Organigramme de CEVITAL

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre a des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but et satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sure tout le territoire national ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché de travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes des machines et technique pour augmenter le volume de sa production ;

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leur exportation ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;

L'organigramme suivant donne une vue générale sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL.

1.9 La composition de la direction générale de CEVITAL :

- La direction générale de l'entreprise se compose de plusieurs directions, on cite :

- La direction des ressources humaines ;
- La direction des Finances et Comptabilité ;
- La direction Système d'informations ;
- La direction Industrielle pole gras ;
- La direction QHSE ;
- La direction Industrielle pole sucre et utilités ;
- La direction achats et chaines d'approvisionnements ;
- La direction industrielle pole Boissons ;
- La direction Marketing ;
- La direction Commerciale ;
- La direction supply Chain.

1.10 Les valeurs du groupe :

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel

- Ecoute et Respect
- Intégrité et Transparence
- Solidarité et Esprit d'équipe

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

- Initiative et persévérance
- Courage et Engagement de performance

Section 2 : Méthodologie de recherche

Pour réaliser une recherche scientifique, il faut bien évidemment s'appuyer principalement, sur une méthodologie de recherche et des outils d'investigations pour avoir des données de terrain. L'objectif de cette section porte sur l'explication des éléments suivants : la démarche méthodologique adoptée, les techniques de collectes de données ainsi, que les méthodes d'analyse des résultats.

Notre objectif est de relater avec la plus grande fidélité possible, le contenu des entretiens et du questionnaire mené auprès de notre échantillon d'étude, en particulier les responsables de CEVITAL, afin d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations sur notre sujet pour permettre la confrontation et la vérification de nos hypothèses.

2.1 Choix méthodologiques

La problématique de notre travail consiste à expliquer comment le management participatif est-il appliqué au sein de l'entreprise CEVITAL et quel est le rôle des responsables dans sa mise en œuvre et dans l'esprit d'équipe. Pour se permettre, nous avons jugé que **l'approche quantitative** est la plus appropriée à ce type de question. La technique de collecte de données a donc, été faite par l'outil du **questionnaire** pour nous permettre de couvrir un grand nombre de répondants dans un temps relativement court. Toutefois, la dimension humaine et subjective qui caractérise la nature de notre sujet, nous a conduit à accompagner et appuyer notre étude par une **approche qualitative** dont la collecte de données a été faite par le biais d'un **guide d'entretien** et ce, afin de donner plus de crédibilité et de fiabilité aux réponses des répondants. Notre approche est donc, **mixte**.

Notre enquête de terrain s'est déroulée à Bejaia, au sein de CEVITAL industrie agroalimentaire sous forme d'un stage d'une durée d'un mois (du 01 juin 2021 au 01 juillet 2021) où nous avons distribué un questionnaire aux responsables de tous les services de l'entreprise. Nous avons renforcé et appuyé notre enquête par des entretiens que nous avons menés auprès de ces responsables.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

2.1.1 Structure et déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés auprès de tous les responsables des services CEVITAL. Chaque entretien s'est déroulé dans leurs bureaux ou salle de réunion, et vu l'intérêt que portaient les responsables à la thématique, ils nous ont accordé un temps considérable généralement, de « 20 à 30 minutes ».

Notre guide d'entretien vise à comprendre notre thématique de départ sur le management participatif et le rôle des responsables dans sa mise en œuvre et dans l'esprit d'équipe au sein de CEVITAL. Il est constitué de douze (12) questions ouvertes dont l'objectif est de nous permettre de voir comment est appliqué le management participatif, le degré de participation des salariés dans la prise de décision, et les facteurs clés qu'ils utilisent pour accroître la motivation et la consolidation de l'esprit d'équipe.

2.1.2 La technique d'analyse des résultats du guide d'entretien :

La technique d'analyse consiste en la comparaison entre les réponses des interviewés et ce qui a été dit dans les deux chapitres théoriques. **L'analyse thématique de contenu** a été privilégiée dans ce travail. Nous avons enfin conclu par une synthèse des résultats.

2.1.3 La structure du questionnaire :

Les questionnaires auto-administrés (direct et indirect) ont été remplis par un échantillon de 25 employés ayant participé à l'étude.

Après avoir distribué le questionnaire, nous n'avons récupéré que 20, en raison des mesures de sécurité et de protection contre la COVID 19, et le temps limité que nous avons à notre disposition.

Nous avons essayé de collecter le maximum possible de données et d'informations et ce, non seulement dans cette entreprise, mais également dans des sites, pages Internet et pages officielles de l'entreprise CEVITAL afin de maximiser notre objectif de recherche. Pour ce faire, nous avons structuré le questionnaire sous forme de deux axes comme suit :

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Axe N°01 : données socioprofessionnelles du répondant

Cet axe est composé de cinq questions qui nous permettent d'avoir des informations sur le profil du répondant.

Axe N°02 : l'application et l'importance du management participatif au sein de l'entreprise CEVITAL

Cet axe est composé de dix-sept questions qui nous permettent de voir si et comment le management participatif est appliqué et l'importance accordée à la cohésion de groupes, à la participation et à la communication dans le lieu de travail entre les responsables et les collaborateurs.

2.1.4 La technique d'analyse des résultats du questionnaire

Les données obtenues de notre enquête par questionnaire auprès des responsables de l'entreprise CEVITAL, ont été analysées question par question par la méthode de **l'analyse de contenu** et nous avons conclu par une synthèse.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats issus de l'entretien et du questionnaire au sein de l'entreprise CEVITAL et enfin, conclure par une synthèse.

3.1 Analyse des données de l'entretien :

Les propos, les discours et les observations recueillies auprès de nos responsables interviewées ont fait l'objet de l'analyse de contenu pour décortiquer et de comprendre notre sujet d'étude. Nous présenterons les résultats des entretiens avec les responsables et par la suite, faire une analyse de ces résultats et enfin finir par une synthèse.

3.1.1 Présentation des résultats de l'entretien (annexe numéro 01) :

Nous avons ci-dessous le tableau qui synthétise les données recueillies de l'entretien avec les responsables au sein de CEVITAL.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Axe N°3 : le rôle des responsables dans la mise en œuvre du management participatif et de l'esprit d'équipes :

Tableau N° 03 : les données recueillies de l'entretien avec les responsables au sein de CEVITAL

Questions	Réponses
1/ pouvez-vous citer vos qualités personnelles ?	Sens de responsabilité, anticipation et agilité, curiosité au sens large, écoute active, proximité avec mes collaborateurs
2/ êtes-vous autoritaire ou participatif ?	En général participatif, mais dans certain cas j'adopte le style de management autoritaire.
3/ Est-ce-que vous faites des réunions de brainstorming avec vos collaborateurs ?	Oui je fais des réunions de brainstorming de manière régulière avec mes collaborateurs. L'objectif est de prendre des décisions d'équipe et impliquer plus mes collaborateurs sur les objectifs à tracer.
4/ Est-ce-que centralisez ou décentralisez ? (pour la prise de décision)	Décentralisé. Je ne prends pas des décisions individuelles, je fais participer mes collaborateurs.
5/ Selon vous quel est l'impact du management participatif sur l'entreprise ?	L'impact est toujours positif car le responsable est toujours à proximité de son équipe. Les idées, les axes stratégiques et les objectifs sont discutés et planifiés en groupes. Les conflits sont rares. La performance devient collective que individuelle.
6/ Comment évaluez-vous le niveau de communication avec les employés?	Pour moi, la communication est la clé de réussite d'un leader et de l'équipe, si on communique comme il faut là où il faut nous n'aurons jamais de conflit. Je m'intéresse à mes collaborateurs sur leurs affaires

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

	personnelles et professionnelles
7/ Lors de la définition des objectifs, prenez-vous en considération les suggestions et opinions de vos collaborateurs ?	Oui bien sûr. Car un objectif doit toujours être discuté, négocié, et ensuite accepté par le collaborateur. Il doit être conscient de ce qu'il faut faire et comment le faire (les moyens , outils , délais , capacité ..)
8/ Comment l'intelligence collective et la valeur ajoutée des compétences et de la créativité de chaque collaborateur affectent la rentabilité de votre entreprise ?	L'intelligence collective affecte positivement sur le rendement de l'entreprise, en équipe il faut une cohésion et une complémentarité de compétences pour avoir une performance collective. Chacun a un rôle important pour la création d'une équipe. Et quand on travaille en équipe, les objectifs sont toujours atteints
9/ Selon vous, quel sont les facteurs de motivation efficaces pour améliorer la performance des employés ?	L'écoute active, la proximité avec les collaborateurs, savoir fêter les victoires et dire merci, l'équité dans l'équipe, le partage d'information, la communication.

Source : élaboré par nos soins à partir des informations recueillies lors de l'entretien.

3.1.2 Analyse des résultats de l'entretien

Nous allons analyser les réponses des responsables de services obtenues lors des entretiens réalisés au sein de CEVITAL.

- **Pour la première question :** tous les responsables interviewés ont presque les mêmes qualités personnelles, ils insistent sur l'écoute, la communication et un contact d'échange d'informations avec les collaborateurs, ce qui leur permet de prendre de bonnes décisions.
- **Pour la deuxième question,** les responsables adoptent généralement un style de management participatif, mais dans certain cas, ils sont autoritaires, et cela tout dépend de la séduite des salariés
- Quant à la troisième question du guide d'entretien, nous avons remarqué que les cadres dirigeants de l'entreprise CEVITAL accordent une grande importance aux réunions de brainstorming, car pour eux l'implication des collaborateurs sur les

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

objectifs à tracer est un facteur clé de réussite, selon les responsables les meilleures décisions sont prise en groupe.

- Les responsables de services préfèrent faire participer leurs collaborateurs dans la prise de décision, ils prennent toutes leurs idées, propositions en considération.
- Concernant la réponse à la cinquième question, les responsables trouvent que l'impact du management participatif est toujours positif, d'après eux, quand un responsable est toujours à proximité de son équipe, une ambiance de travail plus agréable est créée. Les conflits sont rares, et les collaborateurs se sentent valorisés
- Pour la sixième question : pour les responsables, la communication est la clé de la performance de l'entreprise, c'est un facteur de réussite pour éviter tout conflit au travail. Les responsables communiquent avec leurs employés sur ce soit dans les affaires personnelles ou professionnelles pour les aider, les motiver à subvenir à leurs besoins.
- Pour la septième question : pour les cadres dirigeants, un objectif doit toujours être discuté négocié et ensuite accepté, les idées et opinions des collaborateurs aident les responsables à prendre des décisions rapidement, ce qui augmente l'évolution des services.
- La huitième question : les responsables accordent une grande importance à l'intelligence collective, et la créativité des collaborateurs, elle affecte positivement sur le rendement de l'entreprise, selon les responsables quand ils travaillent en équipe, les objectifs sont toujours atteints.
- Enfin pour la dernière question, les responsables s'appuient sur un facteur essentiel : l'écoute active, c'est un facteur clé de motivation, elle permet de crée une relation de confiance entre responsables et collaborateurs, ensuite ils expliquent qu'il faut savoir gérer les victoires et dire merci qui signifie la reconnaissance, et vers la fin ils ont parlé aussi du respect, du partage.

3.1.3 Synthèse des résultats de l'entretien :

D'après notre entretien auprès des cadres dirigeants de CEVITAL, nous déduisons que :

Les cadres dirigeants de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et dans l'esprit d'équipe, ils possèdent des qualités personnelles admirables pour la réussite de l'entreprise. Ces responsables adoptent un style de management participatif, visant à améliorer le rendement des employés, accroître leur

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Confiance, et leur participation à la prise de décision, et ils accordent aussi une grande importance à l'intelligence collective, et la créativité des salariés, ils leur permettent de créer des équipes de travail soudées pour assurer leurs missions dans de bonnes conditions de travail.

3.2 Analyse des données du questionnaire :

Cette partie est consacrée à l'analyse des données collectées de l'enquête quantitative recueillies à travers les questionnaires que nous avons distribués pour les responsables des services de l'entreprise CEVITAL.

Nous avons distribué 25 questionnaires pour les responsables des services mais nous en avons reçu que 20.

3.2.1 Présentation et analyse des résultats du questionnaire :

Nous allons présenter et analyser les résultats recueillis à partir des questionnaires :

Axe 01 : Données socioprofessionnelles du répondant

Toute recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Dans la série de tableaux qui suit on procèdera donc à l'analyse des données personnelles de la population d'enquête.

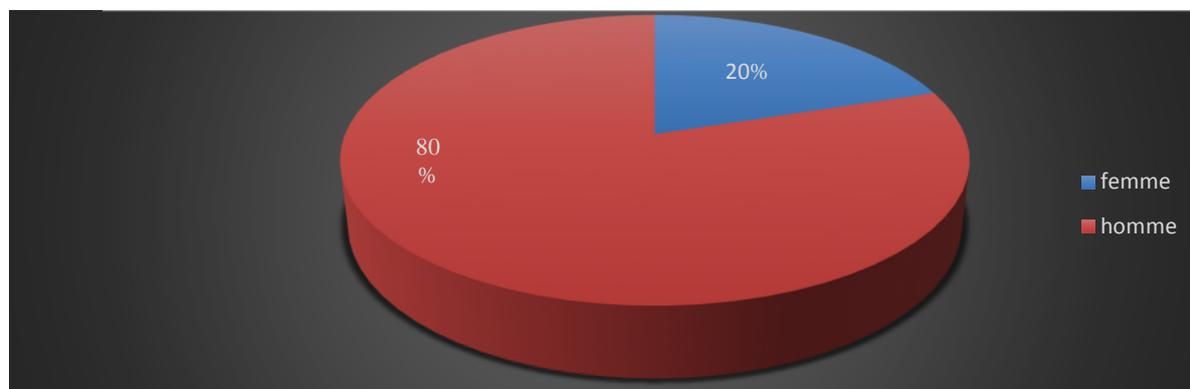
Tableau N°04 : La répartition d'échantillon d'étude par genre :

SEXE	Effectif	Pourcentage
Femme	4	20 %
Homme	16	80%
Total	20	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Figure N°03 : répartitions des enquêtés par genre



Source : établi par nous-mêmes.

Le tableau N°04 : illustre que le taux de fréquence de la catégorie des **HOMMES** est nettement supérieur à celle des **FEMMES**, dont l'écart qui les sépare est remarquable et très considérable, donc notre échantillon d'étude est majoritairement, constitué des hommes.

Tableau N°05 : La répartition de l'échantillon selon l'âge, l'ancienneté professionnelle, niveau d'instruction ;

Age	Effectif	Pourcentage
De 20 à 35 ans	7	35%
De 36 à 45ans	9	45%
46 ans et plus	4	20%
Ancienneté professionnelle	Effectif	Pourcentage
Moins de 2 ans	7	35%
Entre 2 et 5 ans	4	20%
Plus de 10 ans	9	45%
Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0%
Secondaire	2	10%
Universitaire	18	90%

Source : établi par nous-mêmes.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Nous allons analyser les résultats des données du tableau ci-dessus des trois variables suivantes : l'âge, l'ancienneté professionnelle, niveau d'instruction.

-Pour l'âge : nous constatons que la catégorie d'âge supérieure est celle de (36-45ans) avec une proportion de 45%, suivit de la catégorie d'âge allant de (20-35ans) avec un taux de 35%, et enfin la catégorie (46 ans et plus) avec un taux de 20%, les résultats obtenus s'expliquent par les préférences de l'entreprise en matière d'expérience, de savoirfaire et de savoir être. Et nous pouvons déduire aussi que l'entreprise donne l'occasion à des jeunes salariés d'éprouver leurs capacités et de leur donner une chance de réussir professionnellement.

-Pour l'ancienneté professionnelle : en se basant sur les données du tableau N° 05, nous constatons que les collaborateurs dans leur majorité qui travaillent à **CEVITAL** depuis longtemps, ont plus de 10 ans de service dans leurs postes. Ces derniers sont représentés par un taux de 45%, suivis de la catégorie de (moins de 2 ans) avec un taux de 35% ce qui explique l'existence d'une main d'œuvre assez expérimentée et que la majorité occupe des postes pour une longue durée et ça renforce en eux le sentiment d'appartenance et de fidélité et cela, pourrait s'expliquer par leurs adaptations aux conditions de travail.

-Niveau d'instruction : nous constatons dans le tableau N° 05 que la majorité des responsables des services ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux élevé de 90% car leurs postes nécessitent des qualifications universitaires et compétences techniques avancées , suivit d'un taux très faible de 10% qui représente le niveau secondaire. Donc, nous déduisons que les postes responsables au sein de **CEVITAL** ont besoin d'un niveau d'instruction supérieur qu'on trouve beaucoup plus chez les universitaires et un peu chez les secondaires, et qui se caractérisent par leur savoir et connaissances dans les différents domaines.

Axe N°02 : L'application et l'importance du management participatif au sein de l'entreprise CEVITAL :

Nous allons présenter dans les tableaux ci-dessous les degrés d'application et l'importance du management participatif au sein de l'entreprise **CEVITAL**.

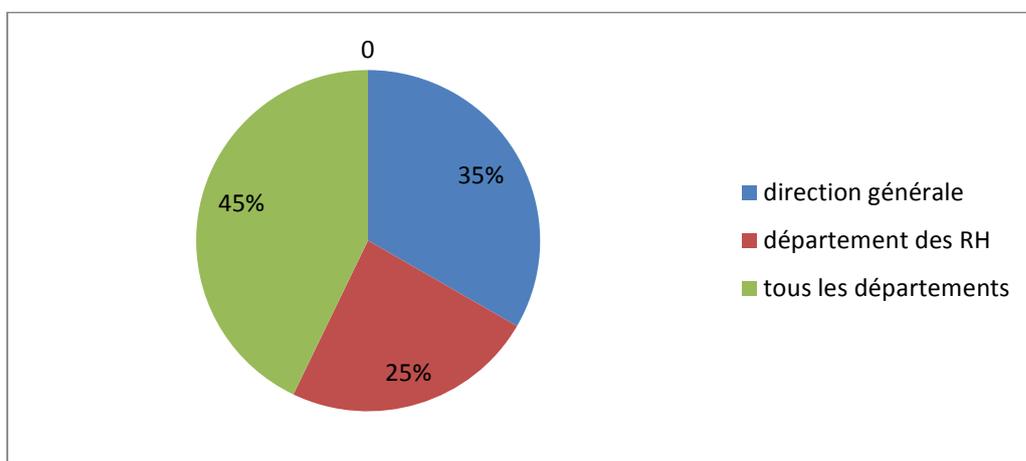
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N°6 : l'application du management participatif au sein de CEVITAL

La prise en charge du management participatif	Effectifs	Pourcentage
La direction générale	7	35%
Département des R-H	5	25%
Tous les départements	9	45%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N° 4 : le degré d'application du management participatif au sein de CEVITAL



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

A partir des données du tableau N° 6 et d'après la figure N°4, nous pouvons constater que 45% des responsables questionnés trouvent que le management participatif est appliqué par tous les départements, contre 35 % de ces mêmes responsables qui trouvent qu'il est appliqué par la direction générale et enfin, selon 25 %, il est appliqué par le département des ressources humaines. Alors, nous pouvons dire qu'en général, le management participatif est appliqué au sein de CEVITAL dans l'ensemble des services de l'entreprise et direction générale.

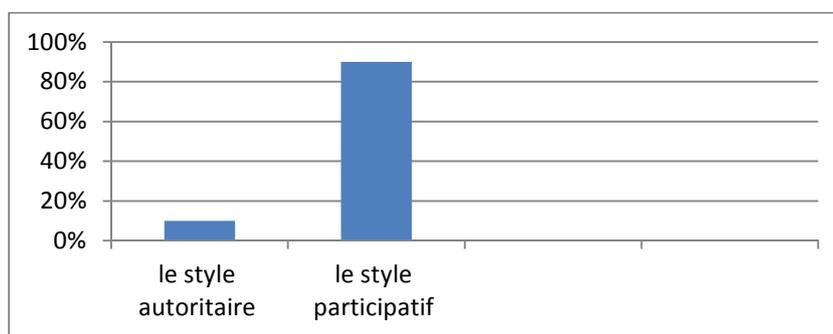
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N° 7 : le style de commandement appliqué par les responsables

	Effectifs	Pourcentage
Le style autoritaire	2	10%
Le style participatif	18	90%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure N° 5 : le style de commandement appliqué par les responsables



Source : élaboré par nous-mêmes

A partir de ce tableau et de cette figure, nous constatons un taux élevé de 90 % des responsables qui appliquent le style participatif tandis que nous avons un taux très faible de 10% des responsables qui appliquent le style autoritaire.

Cela nous mène à dire que la majorité des responsables des services au sein de **CEVITAL** agroalimentaire adoptent un style de commandement participatif qui donne l'accès aux différentes et contributions initiatives des salariés. la consultation des avis de ces derniers et leur participation dans la prise de décision est donc, importante.

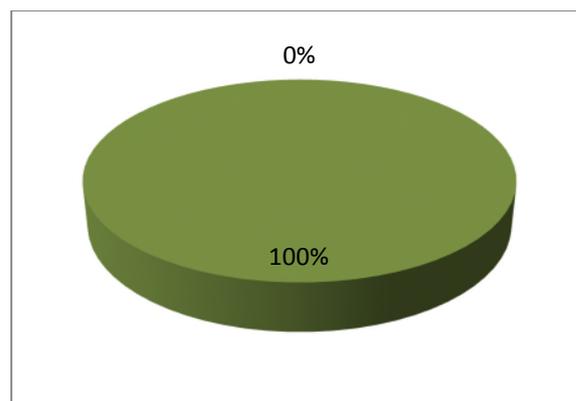
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N°8 : le degré d'utilité accordé au management participatif.

l'utilité du management participatif	Effectif	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	00%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure N°6 : l'importance accordée au management participatif.



Source : élaboré par nos soins.

De la figure N°6, nous pouvons remarquer que la totalité (100%) des responsables qui trouvent que le management participatif est utile dans l'entreprise. Cela traduit que les responsables des services au sein de CEVITAL agroalimentaire accordent une énorme importance à l'exercice du management participatif dans l'entreprise.

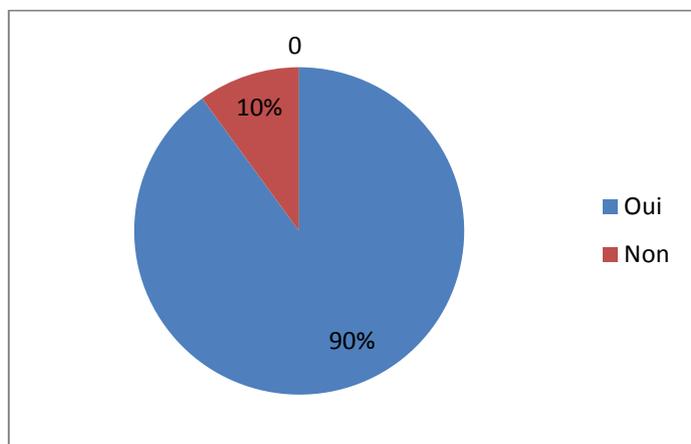
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N°9 : l'importance de l'intelligence collective et la cohésion du groupe :

L'intelligence collective et la cohésion du groupe	Effectif	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10 %

Source : élaboré par nous-mêmes.

Figure N°7 : le degré d'intérêt de l'intelligence collective et la cohésion du groupe.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données recueillies au sein de CEVITAL.

En analysant le tableau N°9 et la figure N°7, nous constatons qu'il y a 90 % des responsables de notre échantillon qui valorisent la créativité des salariés en travaillant ensemble pour accomplir des buts communs, contre seulement 10 %, cela nous mène à dire que les responsables donnent une grande importance aux salariés, car ces derniers mobilisent toutes leurs compétences et énergies pour accomplir des objectifs et donner le meilleur d'eux-mêmes, et avec le partage d'idées et connaissances, cela permettra de créer un sentiment de satisfactions chez les membres du groupe et un climat d'entente dans le lieu de travail.

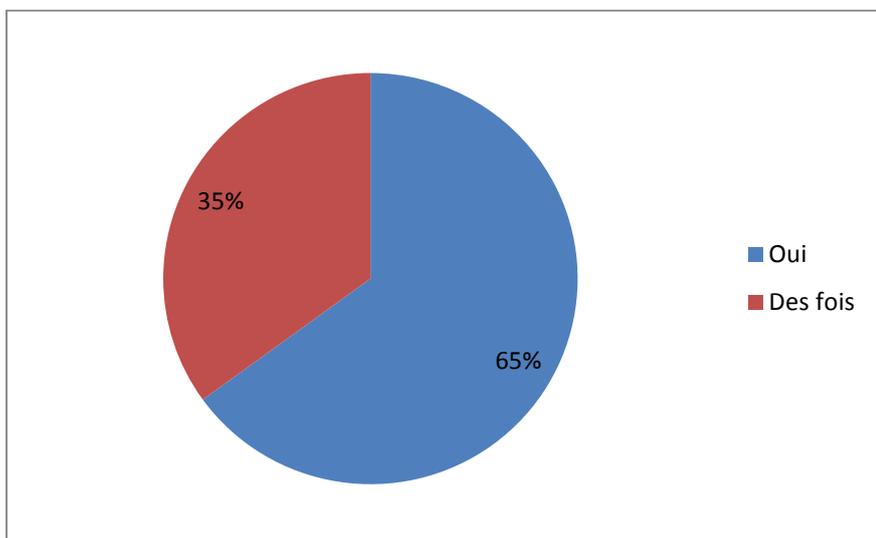
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N° 10 : le degré d'intérêt des idées et opinions des salariés avant la prise de décision.

Valorisation des idées et opinions des salariés avant la prise de décision	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Des fois	7	35%
Non	00	0%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°8 : le degré d'intérêt des idées et opinions des salariées



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données recueillis au sein de l'entreprise.

En analysant le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons qu'il y a 65% des responsables qui prennent en compte les opinions et idées des salariés lors de la prise de décision concernant leurs services, et 35% d'autres qui le font aussi des fois. Alors, nous pouvons déduire que les responsables des services au sein de CEVITAL donnent une énorme importance au partage d'idées et d'opinions, ils sont à l'écoute des salariés pour s'inspirer de leurs idées, ce qui va les motiver à travailler encore plus, pour atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'entreprise.

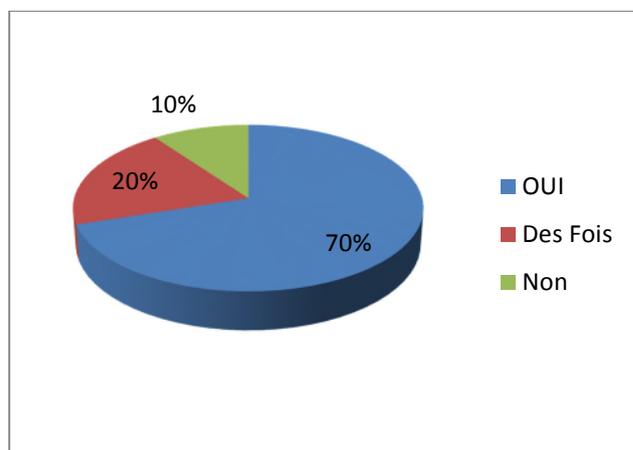
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N°11 : La participation des salariés lors de la prise de décision

La participation des salariés lors de la prise de décision	Effectifs	Le pourcentage
Oui	14	70%
Des fois	4	20%
Non	2	10%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Figure N°9 : la prise de décision et des idées des collaborateurs en considération



Source : établies par nous-mêmes à partir des données de l'enquête.

Ce tableau et cette figure montrent que 70 % des salariées partagent leurs diverses idées et participent avec leurs responsables au moment de la prise de décision. En contrepartie 20% (4) salariées de notre échantillon, leurs responsables notent et prennent en considération leurs idées, et 10% seulement, reste jugés non participatifs à la prise de décision. On peut conclure que les salariées ont des capacités et sont capables de partager leurs idées que les responsables eux-mêmes n'ont pas.

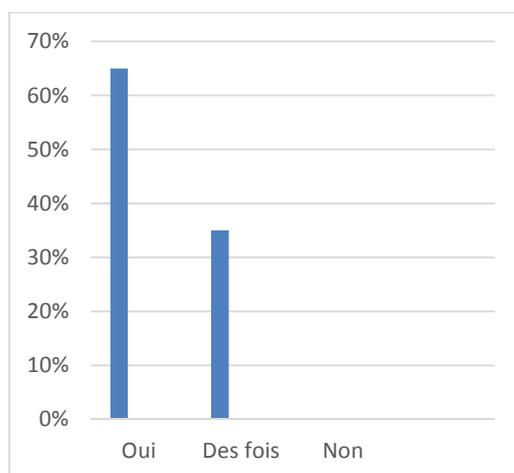
Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

Tableau N°12 : organisation de réunions de brainstorming

Réunion de brainstorming	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Des fois	07	35%
Non	00	00%

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide des données recueillis à partir du questionnaire.

Figure N° 10 : organisation de réunions de brainstorming



Source : élaboré par nous-mêmes.

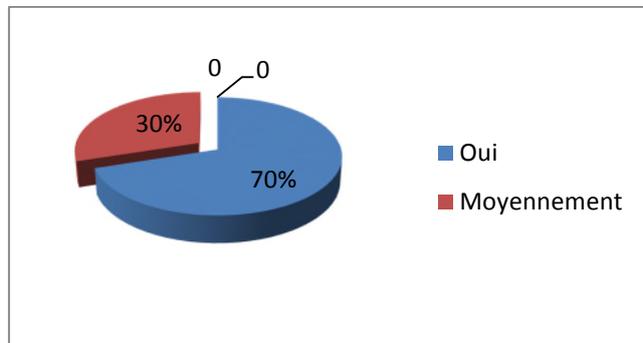
D'après ce tableau N°12 et cette figure, nous constatons que 65% des responsables de notre échantillon exercent des réunions de brainstorming, et 35% d'autres le font de temps en temps (des fois). Alors, nous pouvons déduire que les responsables donnent une importance à ces réunions de brainstorming pour permettre aux salariés d'y participer en donnant leurs idées, suggestions, et prendre une décision commune afin de trouver une solution satisfaisante au problème rencontré.

Tableau N°13 : Travail en équipe

Le travail en équipe	Effectifs	Pourcentage
Oui	14	70%
Moyennement	5	30%
Non	0	00%

Source : établies par nous-mêmes.

Figure N°11 : Travail en équipe



Source : élaboré par nous-mêmes

A partir de ce tableau nous constatons que le travail en équipe est idéal pour le développement des compétences des collaborateurs et essentiel à la performance de l'entreprise car seul, l'individu est limité d'où 70% des salariées travaillent en équipe, et 30% de ces mêmes salariés confirment l'importance accordée au travail en équipe. On peut conclure que l'entreprise CEVITAL autorise de **se regrouper dans un but commun est de travailler, progresser et réussir les uns avec les autres sur un même projet.**

3.2.2 Synthèse des résultats du questionnaire :

Après l'analyse et interprétation des résultats obtenus dans notre enquête par questionnaire auprès des responsables des services au sein de CEVITAL agroalimentaire, on a pu déduire que :

- Le management participatif est d'une grande importance dans l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire.
- Le management participatif est appliqué par tous les départements et direction générale de CEVITAL.
- Les responsables des services donnent une grande importance aux salariés en valorisant l'intelligence collective et la cohésion de groupe.
- Les salariées partagent leurs diverses idées et participent avec leurs responsables lors de la prise de décision.

Chapitre 03 : Le management participatif et le leadership au sein de CEVITAL

- Les salariés participent dans la majorité du temps aux réunions de brainstorming, en partageant leurs propres idées afin d'apporter une solution commune et satisfaisante au problème abordé.
- Les cadres dirigeants de CEVITAL s'inspirent des idées et opinions des salariés avant la prise de toute décision.

Conclusion :

L'objectif de ce dernier chapitre était de comprendre si et comment le management participatif et de leadership sont-ils appliqués au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-alimentaire. Ainsi, nous avons essayé en premier lieu, de donner une vue d'ensemble de celui-ci et de son historique, ensuite les différentes étapes méthodologique mises en œuvre afin de réaliser notre enquête de terrain, et enfin nous avons effectué une analyse des résultats obtenus à partir des données des questionnaires distribués et entretiens réalisés auprès de tous les responsables des services de CEVITAL agro-alimentaire.

La synthèse des résultats de notre étude indique que le management participatif est exercé dans tous les départements, et direction de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire, et que les responsables lui accordent une grande utilité à ce type de management car il développe les compétences et le bien-être des salariés au travail, et les motive à réaliser leurs objectifs.

Le rôle d'un leader est très important dans l'application du management participatif et ce, par soutenir ses collaborateurs, leur transmettre la reconnaissance et faire confiance à son équipe afin de créer un esprit d'équipe et contribuer à la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était de comprendre le rôle de leadership et le management participatif dans l'entreprise économique. Nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses à notre problématique portant sur la question suivante : **Comment le management participatif est-il appliqué au sein de l'entreprise CEVITAL et quel est Le rôle des responsables dans sa mise en œuvre et dans l'esprit d'équipe ?**

Au terme de notre recherche, nous avons abouti à des résultats dont l'interprétation statistiques et l'analyse des données nous ont permis de vérifier nos hypothèses et de conclure que :

- Le management participatif est appliqué par tous les départements et direction générale de l'entreprise CEVITAL, ce qui souligne que la première hypothèse est totalement vérifiée.
- La participation des salariés dans les réunions de brainstorming et la prise en considération de leurs opinions et idées avant toute prise de décision est le facteur clé de performance de l'entreprise, ce qui traduit la confirmation de la deuxième hypothèse.
- Les responsables des services au sein de CEVITAL valorisent le travail en équipe et jouent un rôle très important dans la cohésion et l'esprit d'équipe qui sont la base du bien-être au travail, ce qui confirme la troisième hypothèse.

D'après les résultats de notre étude, nous pouvons dire que l'entreprise CEVITAL agroalimentaire donne une grande importance à l'exercice du management participatif et à la mise en œuvre de ses différents outils. En outre nous avons constaté aussi que les cadres dirigeants de CEVITAL jouent un rôle important dans la mise en œuvre de ce type de management et dans l'esprit d'équipe. Ils permettent de donner aux employés la possibilité de participer à la prise de décision afin de les motiver, subvenir à leurs besoins et créer un climat favorable au travail.

Les limites de notre recherche :

Bien que notre travail se soit déroulé d'une manière générale, dans des conditions abordables, il a toutefois, été contraint par les limites suivantes :

Conclusion générale

- Manque dans la documentation suite au nombre limité de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique.
- La durée de temps limitée imposée pour accomplir notre travail de recherche, qui était de 4 mois maximum cela ne nous a pas permis de prospecter d'autres entreprises.
- La taille réduite de notre échantillon, en raison de mesures de sécurité et de protection contre la COVID 19.

De ce fait, il serait nécessaire d'améliorer ce travail prochainement et ce en :

- Effectuant l'étude sur un échantillon plus vaste d'entreprises.
- Effectuant cette recherche sur une plus longue durée afin de collecter plus de données et d'informations.

Enfin, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet du management participatif et de leadership et nous espérons que cette étude puisse apporter des solutions aux entreprises qui ne valorisent pas le capital humain.

Liste bibliographique

Liste bibliographiques

Références bibliographiques :

Ouvrages :

- ❖ **ALLOUCHE.J(2012)**, « *Encyclopédie des ressources humaine* », Magnard Vuibert, 3eme édition.
- ❖ **ANZIEU.D et MARTIN.J-Y (2000)**, « *la dynamique des groupes restreints* », Paris,12 édition.
- ❖ **DULUC.A(2000)**, « *le leadership et confiance* », DUNOD,3éme Edition, Paris.
- ❖ **DULUC.A(2013)**, « *le leadership et la confiance* », DUNOD, 3éme Edition, Paris.
- ❖ **DOLAN.SL et All, (2002)**, « *Psychologie du travail et comportement Organisationnel* », 2ème édition, Gaëtan Morin, Québec, P238.
- ❖ **GOLMEN.D et All (2000)**, « *L'intelligence émotionnelle au travail* », édition village mondiale, Paris, P 45.
- ❖ **GRESELLE.O(2007)**, « *l'intelligence collective des équipes de travail* », (n°14).
- ❖ **HOUNOUNOU.A (2019)**, « *100 fiches pour comprendre le management* » Bréal.
- ❖ **HELFER.J-P, KALIKA.K et JACQUESO (2010)**, « *management stratégie et organisation* » 3^{ème} édition.
- ❖ **HOUSE.RJ, (2004)**.
- ❖ **JEAN-FREDERIC.B(2008)**, « *Les besoins de l'homme. Essai d'après Abraham Maslow* », Ed DADGA, 1^{ère}édition, France.
- ❖ **MEIER.O (2009)**, « *DICO du Manager* », édition DUNOD, paris.
- ❖ **PLANE.J.M (2003)**, « *Théorie des organisations* », Edition DUNOD ,2ème édition, Paris.
- ❖ **PLANE. J-M (2005)**, « *Théorie de leadership modèles classiques et contemporains, collection : management sup* », DUNOD.
- ❖ **ROBBINS.S, et all (2008)**, « *Management l'essentiel des concepts et des pratiques* », Pearson Education, France, 6ème Édition, Paris.
- ❖ **ROEBUCK.CH (1999)**, « *leadership et travail en équipe* », first édition, Paris.
- ❖ **ROY.C (1995)**, « *in communication* », Bidon, Tolérance.

Liste bibliographiques

Articles :

- ❖ **ADLA.A (2010)**, « Aide à la facilitation pour une décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil, *Interface homme machine (CS. HC)*», Université Paul Sabatier, Toulouse.
- ❖ **AMIEL.M et all (1998)**, P54.
- ❖ **BLANCHARD.K, BIANCHARD.H., ZIGAMI.P & ZIGAMLD(1985)** « Leadership and the one minute manager », London.
- ❖ **ELOMARI.k(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).
- ❖ **GRAWITZ.M, (2001)**, « *Méthodologie des sciences sociales*», Dalloz, 11^{ème} édition, Paris.
- ❖ **HANDY.C(2007)**, «*Understanding Organizations*», Penguin Books Limited.
- ❖ **HASS .C (2009)**, « *Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel*», Université de Montréal (M. Ps.).
- ❖ **HOGG,VOYNNET-FOURBOUL.C(1987)** « *Groupes et équipes comportement organisationnel* ».
- ❖ **JACQUET.S(2013)**, « *du management participatif au management coopératif*», Drucker, publié.
- ❖ **JACQUET.S(2013)**, « *Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle* ».
- ❖ **K.Blanchard,Patricia Zigarmi,Drea zigarmi, (1985)**, «*Leadership and the one Minute Manager : Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*».
- ❖ **KOONTZ.H & O'DONNELL.C(1980)** « *Management : principes et méthodes de gestion* », McGraw-Hill.
- ❖ **LAMOTTE.B(1987)**, « *la dynamique de la qualité* », Revue d'économie industrielle ; vol. 42,4 4^e trimestre.
- ❖ **NEBENHAUS. D (1990)**, « *Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions* », revue internationale P.M.E, P 92.

Liste bibliographiques

- ❖ **OUOROUSAOUENGOU.A-M, (1991)**, « *l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de Satisfaction des travailleurs* », mémoire présenté à l'université de Québec comme exigence partielle de La maîtrise en gestion des P.M.O.
- ❖ **PECH-VARGUEZ, JOSÉ LUIS, CISNEROS, GENIN, É et all 2010**, « *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME: Une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion* ». Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23.
- ❖ **TANNENBAUM et SCHMIDT**, Harvard L'Expansion.
- ❖ **ZALEZNIK.A(1997)**, « *Managers and Leaders: Are They Different* », Harvard business review.

Dictionnaire :

- ❖ **Dictionnaire** (1998), Nouveau Larousse encyclopédique, Ed. Larousse, Paris.
- ❖ **SILLAMY Norbert** (1999), « *Dictionnaire de psychologie* », Larousse, Paris.

Mémoires :

- ❖ **BEDDACHE.DJ et AZZOUG.S (2018)**, « *management participatif et leadership* », mémoire de master en science de gestion spécialité Management à l'université Abderrahmane mira de Bejaia.
- ❖ **MECHRLS et MEDJAHED.Ch (2020)**, « *l'impact de management participatif sur l'intégration des employées* », mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université Abderrahmane mira de Bejaia
- ❖ **Saouengou.A** (1991), « *l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de Satisfaction des travailleurs* », mémoire présenté à l'université de Québec comme exigence partielle de La maîtrise en gestion des P.M.O.
- ❖ **RANDRIANNOHANIVA.A(2017)**, « *l'importance de management participatif dans la performance de l'entreprise* », mémoire master en science de gestion, université d'Antananarivo.
- ❖ **SEKHRI.L et TEMAM.S(2014)**, « *La Culture D'entreprise et une partie immatérielle du Capital d'entreprise* », master 2 en sciences sociales, l'université Abderrahmane mira, Bejaia

Liste bibliographiques

Sites :

- ❖ https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Management/Expose-Management-participatif-159278.html?fbclid=IwAR1BnFkoSkUlx_-YwCKfiNoF-eMe0qOjcb4-2ProFL2qDGfxFgyElFoj9qw
- ❖ http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR2lgwQzhVdDPxCPRh0i_VH-Rs18W_d4r-wzHn4DwgqwFDN_UCD2BtUowho
- ❖ https://flexjob.fr/grille-manageriale-blake-et-mouton/?fbclid=IwAR3IHWAKk2K64_mauOM6oKPPoGxRA62OwK9BsuDXzt2bVKi4ZOTyVMsHCRE
- ❖ <https://www.cours-gratuit.com/?fbclid=IwAR1Jl6Wj1JUrkW5pW7F>
- ❖ <https://fr.cribd.com/document/73908349/Management-Japonnais>
- ❖ <https://www.labelleouvrage.fr/glossaire/?fbclid=IwAR30Xo574PsF9FASpuAxzn6Ot5HVJ4tGttvFoEqnFLISIf35RridmMAy4>
- ❖ <https://www.petite-entreprise.net/P-1798-81-G1-les-avantages-du-management-participatif.html>
- ❖ <https://www.ecole-sup-paris.fr/cours-ligne-bts/management/motivation-implication-salaries?fbclid>
- ❖ https://pierrecocheteux.com/p-quels_types_leadership?fbclid=IwAR2X84AIh-8SnQsqp0SMWsRJ5_CGClAUEYsgP91BAwtItXoluX_H7xsI-Fc
- ❖ <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/gestion-dequipe/article/role-du-leader-les-sept-differents-roles-dirigeants/>
- ❖ <https://www.orygin.fr/coaching-management/management-et-leadership/>

Annexes

Annexes 01 : Guide d'entretien

1/ pouvez-vous nous citer vos qualités personnelles ?

2/ Est-ce que vous faites des réunions de brainstorming avec vos collaborateurs ?

3/ Etes-vous autoritaire ou participatif ?

4/ quels sont les départements qui appliquent le management participatif ?

5/ vos décisions sont-elles centralisées ou décentralisées ?

6/ Comment évalueriez-vous le niveau de communication avec les employés ?

7/ Selon vous, quel est l'impact du management participatif sur l'entreprise

8/ lors de la définition des objectifs, prenez vous en considération les suggestions et opinions de vos collaborateurs

9/ comment qualifiez-vous la relations entre vous et votre équipe ?

10/ quels sont les départements qui appliquent le management participatif ?

11/ Comment l'intelligence collective et la valeur ajoutée des compétences et de la créativité de chaque collaborateur affectent la rentabilité de votre entreprise ?

12/ Selon vous, quel sont les facteurs de motivation efficaces pour améliorer la performance des employés ?

Annexe numéro 2 : Questionnaire

Axe (01) : Données socioprofessionnelles du répondant

1/ vous êtes :

Un homme

Une femme

2/quel Age avez-vous ?ans.

3/quel est le poste que vous occupez ?

4/depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Moins de 2 ans

Entre 2 et 5 ans

Plus de 5 ans

Plus de 10ans

5/Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Universitaire

Axe 02 : l'application et l'importance du management participatif ausein de l'entreprise CEVITAL :

6/par quel direction le processus de management participatif est pris en charge ?

La direction générale

Département des ressources humaines

Tous les départements

Autre

7/avant de mettre en œuvre cette démarche, l'entreprise a-t-elle effectué un diagnostic ?

Oui

Non

Annexes

8/ Quel est le style de commandement que vous adoptez ?

Le style autoritaire

Le style participatif

9/ avez-vous pris des mesures préparatoires avant que l'entreprise s'engage dans cette démarche ?

Oui

Non

8/ pensez-vous que le management participatif est utile pour l'entreprise ?

Oui

Non

10/ est-ce que vous avez rencontré des problèmes lors de l'application du management participatif ?

Oui

Des fois

Non

11/ est-ce que vous appuyez sur l'intelligence collective, la cohésion et le travail en équipe ?

Oui

Non

12/ est-ce que vous trouvez que la méthode participative améliore vos compétences personnelles ?

Oui

Non

13/ est-ce que vous trouvez que la méthode participative améliore les conditions de travail ?

Oui

Non

Annexes

14/est-ce-que vous prenez en compte les besoins des salariées ?

Oui

Des fois

Non

15/est-ce-que vous prenez en considération les idées des salariés lors de la prise de décision ?

Oui

Des fois

Non

16/faites-vous des réunions de brainstorming ? (Technique de recherche d'idées dans une réunion dans le cadre de résolution de problèmes)

Oui

Rarement

Des fois

Non

17/ disposez-vous d'une boite à idée dans l'entreprise ?

Oui

Non

18/est-ce-que vous travaillez en équipe ?

Oui

Non

19/est-ce-que l'entreprise valorise le travail en équipe ?

Oui

Moyennement

Non

20/est-ce-que vous contrôlez et notez votre travail ?

Oui

Rarement

Non

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
Introduction.....	6
Section 1 : Généralités sur le management participatif.....	6
1.1 Historique du management participatif.....	7
1.1.1 La réaction du modèle taylorien	7
1.1.2 La naissance de management participatif selon l'école des relations humaines	9
1.1.2.2 Maslow (1908-1970) :	10
1.1.2.3 Mc GREGOR (1906-1964) :	11
1.1.3 L'école du management participatif :	12
1.1.3.1 La typologie de Likert (1903-1981) :	12
1.1.3.2 les travaux de Peter 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 clés :	14
1.2.1 Le management :	14
1.2.2 L'organisation :	14
1.2.3 La culture d'entreprise :	15
1.2.4 La communication :	15
1.2.5 La coopération :	15
1.2.6 Décision collaborative :	16
1.2.7 La participation :	16
1.2.8 Le management participatif :	16
1.2.9 L'intelligence collective :	17
1.2.10 la dynamique de groupe :	17
Section 2 : Les principes et facteurs clés de réussite du management participatif	17
2.1 Les principes du management participatif :	17
2.1.1 La mobilisation du personnel :	18
2.1.2 L'adoption d'une politique active de développement personnel.....	18
2.1.3 La délégation du pouvoir :	18
2.1.4 La résolution des problèmes au niveau auquel il se pose :	18
2.1.5 La mise en place des dispositifs de régulation :	18
2.2 Les facteurs clé de la réussite de la mise en place d'un management participatif.....	19
2.2.1 Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre.....	19

Table des matières

2.2.2 Formation pour la participation	20
2.2.3 Etablissement d'un climat de participation	20
2.3 Les avantages et les limites du management participatif	21
2.3.1. Les avantages pour les salariés	21
2.3.2 Les avantages pour l'entreprise	21
2.3.3 Les limites de management participatif	22
2.3.3.1 Problème de temps et de coût :	22
2.3.3.2 La résistance du personnel :	22
2.3.3.3 Remise en cause des structures formelles de l'entreprise :	22
2.3.3.4 L'inadéquation avec les situations de crise :	22
Section 3 : les outils de la mise en œuvre du management participatif :	23
3.1 La formation pour la participation	23
3.2 Les groupes d'amélioration	23
3.2.1 Les groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité) :	23
3.2.2 Les groupes de travail ou groupes de projets :	24
3.3 Le système de suggestion :	24
3.4 Le plan d'amélioration de la compétitivité (PAC) :	25
Conclusion	25
Chapitre 02	26
Caractéristiques et rôles du leadership	26
Introduction	27
Section 1 : Historique et définition du leadership	27
1.1 L'historique du leadership	28
1.1.1 Les approches personalistes	28
1.1.1.1 Genèse, fondement, et apports de l'approche situationnelles	28
1.1.1.2 Genèse et fondement de l'approche du comportement	30
1.1.2 Les approches situationnelles :	32
1.1.2.1 Genèse, fondement, et apports de l'approche situationnelles :	32
1.1.3 Les approches du changement organisationnel	33
1.1.3.1 Genèse, fondement et apports de l'approche du changement organisationnel	33
1.2 Définition du leadership et d'autres concepts voisins :	34
1.2.1 Le leadership :	35
1.2.2 La cohésion :	35
1.2.3 Le charisme :	36

Table des matières

1.2.4 Le groupe :.....	36
1.2.5 La motivation :.....	36
1.2.6 La décision :.....	36
1.2.7 Style :.....	37
1.2.8 Commandement :.....	37
1.2.9 Le style de commandement :.....	37
1.2.10 Le pouvoir :.....	37
1.2.11 La délégation :.....	37
1.2.12 le leader :.....	37
Section 2 : Styles, qualités et rôle clé du leadership.....	38
2.1 Les styles de leadership :.....	38
2.1.1 Le leadership de style autoritaire (directif) :.....	38
2.1.2 Le leadership de style collaboratif :.....	38
2.1.3 Le style de leadership participatif :.....	38
2.1.4 Le leadership de style visionnaire :.....	39
2.1.5 Le leadership de style chef :.....	39
2.1.6 Le leadership de style coach :.....	39
2.2 Les qualités d'un leader.....	39
2.2.1 La vision.....	39
2.2.2 La passion.....	40
2.2.3 Donner l'exemple ou être intègre.....	40
2.2.4 Faire preuve d'audace, de curiosité et d'innovation.....	41
2.2.5 Encourager plutôt que blâmer.....	41
2.2.6 Charisme.....	42
2.2.7 L'optimisme.....	42
2.2.8 La communication.....	42
2.2.9 La confiance en soi.....	43
2.2.10 L'intelligence émotionnelle :.....	43
2.3 Le rôle clé d'un bon leader :.....	43
Section 3 : La différence entre leadership, management et leader.....	44
3.1 La différence entre leadership et le mangement :.....	44
3.1.1Leader et le management, fondamentalement différent en ce que :.....	44
3.1.2 Leadership et management systémique:.....	45
3.1.3 Différences d'attitudes à l'égard des buts.....	46

Table des matières

Conclusion :	47
Introduction.....	49
Section 1 : La représentation générale du complexe CEVITAL.....	49
1.1 Historique	49
1.2 Étape Historique du groupe :	50
1.3 Chiffres clés	50
1.4 Situation géographique	51
1.5 Principales activités de CEVITAL.....	51
1.6 Personnel de Cevital.....	52
1.7 Organigramme de CEVITAL	52
1.9 La composition de la direction générale de CEVITAL :	53
1.10 Les valeurs du groupe :.....	53
Section 2 : Méthodologie de recherche	54
2.1 Choix méthodologiques.....	54
2.1.1 Structure et déroulement des entretiens	55
2.1.2 La technique d'analyse des résultats du guide d'entretien :	55
2.1.3 La structure du questionnaire :	55
2.1.4 La technique d'analyse des résultats du questionnaire	56
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	56
3.1 Analyse des données de l'entretien :	56
3.1.1 Présentation des résultats de l'entretien (annexe numéro 01) :.....	56
3.1.2 Analyse des résultats de l'entretien	58
Nous allons analyser les réponses des	58
3.1.3 Synthèse des résultats de l'entretien :	59
3.2 Analyse des données du questionnaire :.....	60
3.2.1 Présentation et analyse des résultats du questionnaire :.....	60
3.2.2 Synthèse des résultats du questionnaire :	70
Conclusion :	71
Annexes 01 : Guide d'entretien	81
Table des matières	86

Résumé :

Notre étude vise à comprendre comment le management participatif est-il appliqué et quel est le rôle des responsables dirigeants dans sa mise en œuvre et dans l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire de Bejaia. Les données ont été collectées à l'aide d'une approche mixte utilisant ainsi, des méthodes qualitatives et quantitatives auprès des cadres dirigeants de CEVITAL. Nous avons conclu que ce type de management participatif est d'une importance énorme au sein de CEVITAL et constitue un moyen efficace pour favoriser une bonne gestion au sein de l'entreprise. Ainsi, la participation, la satisfaction et la motivation des collaborateurs sont essentielles pour développer la performance de l'entreprise en s'appuyant sur l'intelligence collective.

Mot clé : Management, Management participatif, Leader, leadership, cohésion de groupe, participation, intelligence collective.

Abstract :

Our study aims to understand how participatory management is applied and what is the role of senior managers in its implementation and in team spirit within the CEVITAL agrifood company of Bejaia. The managers' data was managed using a mixed approach, thus using qualitative and quantitative methods with CEVITAL managers. We concluded that this type of participatory management is of enormous importance within CEVITAL and constitutes an effective means to promote good management within the company. Thus, the participation, satisfaction and motivation of employees are essential to develop the performance of the company by relying on collective intelligence.

Keyword : Management, Participatory management, Leader, leadership, group cohesion, participation, collective intelligence.