

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

THÈME :

**Contribution du management participatif aux pratiques des
ressources humaines**

Cas de BEJAIA LOGISTIQUE

Présenté par :

Hama AG MOHAMED ALY

Ruth ADU-TAWIAH

Soutenu le : 18 / 06 / 2023

Devant un jury composé de :

Mr IDIR.M : Président

Mr SOUILLAH.A: Examineur

Dr KHERBACHLI.S: Encadrante

Promotion : Juin 2023

Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements et profonde reconnaissance à notre encadrante **Dr Sonia KHERBACHI**. Nous tenons à vous exprimer notre profonde gratitude pour votre encadrement et votre soutien inestimable tout au long de l'élaboration de notre mémoire. Votre expertise, votre dévouement et votre enthousiasme ont été des sources d'inspiration qui nous ont permis de mener à bien ce travail de recherche.

Nous tenons également à remercier chaleureusement l'entreprise Béjaïa logistique pour avoir accepté de nous accueillir et de nous donner l'opportunité d'effectuer notre stage au sein de leur établissement. Les connaissances et les compétences que nous avons acquises grâce à cette expérience nous ont été d'une valeur inestimable et ont grandement contribué à l'enrichissement de notre mémoire.

Un remerciement particulier s'adresse également à notre responsable de stage monsieur **Akli OUNAS** pour son encadrement attentif et ses précieux conseils tout au long de notre stage. Sa disponibilité, sa patience et son expertise ont été essentielles dans notre apprentissage et dans la réalisation de mon mémoire.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers **l'université Abderrahmane Mira de Béjaïa**, ainsi que le département de gestion qui nous ont rendu possible cette expérience académique.

Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements à l'ensemble des enseignants qui ont partagé leurs connaissances et leur expertise avec nous tout au long de notre parcours universitaire. Leurs cours, leurs conseils et leurs encouragements nous ont permis de développer nos compétences et de progresser dans notre réflexion. Nous sommes honorés d'avoir pu bénéficier de vos enseignements et de votre accompagnement tout au long de cette aventure.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes parents, votre amour inconditionnel et votre soutien constant ont été la force motrice derrière ma réussite académique. Je vous dédie ce mémoire en témoignage de ma gratitude éternelle.

A mes enseignants, votre passion et vos enseignements m'ont guidé vers de nouveaux horizons. Cette dédicace est un hommage à votre dévouement et à l'impact profond que vous avez eu sur ma vie.

À mes amis fidèles, vos encouragements, vos rires et votre amitié indéfectible ont rendu cette aventure académique plus enrichissante. Je vous dédie ce mémoire en reconnaissance de notre lien précieux et des moments inoubliables partagés ensemble.

Hama

Dédicaces

Ma plus grande gratitude va à ma famille qui a toujours cru en moi et m'a soutenu tout au long de mes études. Je dédie ce travail à mon frère aîné, David Adu-Tease, à qui je suis éternellement reconnaissante pour tout ce qu'il a fait.

Ruth

Liste des abréviations

MP : Mangement participatif

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

FRH : Fonction des ressources humaines

FCS : Facteurs clés à succès

BL : Bejaia logistique

DRH : Directeur des ressources humaines

NFOT : Nouvelles formes d'organisation du travail

SARL : Société à responsabilité limitée

Tableaux et figures

Liste des figures

Figure 1: : Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 : avantages et risques pour les travailleurs de demain.....	17
Figure 2: Organigramme de BL	42
Figure 3: Classification des salariés selon leur catégorie socioprofessionnelle.....	45
Figure 4: La pyramide des Ages février 2023	46
Figure 5: Degré de satisfaction.....	62
Figure 6: Amélioration de la communication entre les différents services et départements de l'entreprise.....	63
Figure 7: L'amélioration de l'engagement et la motivation des employés	65

Liste des tableaux

Tableau 1: le DRH et ses clients internes.....	25
Tableau 2: Les pratiques managériales participatives.....	35
Tableau 3: Effectif par sexe février 2023.....	44
Tableau 4: Effectif par Tranche d'Age et par sexe au 28 février 2023.....	45
Tableau 5: Présentation des résultats synthétisés des entretiens.....	52
Tableau 6 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'ancienneté professionnelle et l'âge.....	59
Tableau 7 : Niveau d'implication dans la mise en place du management participatif.....	60
Tableau 8 : Participation à l'évolution des services.....	61
Tableau 9 : La valorisation de travail en équipe.....	61
Tableau 10 : La considération des opinions.....	62
Tableau 11 : Utilisation de plateformes collaboratives pour encourager la participation des employés.....	66
Tableau 12 : : La participation à des processus des décisions impliquant les membres des différents services ou départements de l'entreprise.....	67
Tableau 13 : Les canaux de communication.....	68
Tableau 14 : La circulation des informations au sein de l'entreprise.....	69
Tableau 15 : L'impact du management participatif sur la culture de l'entreprise.....	71

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction Générale	
Chapitre 1 : Emergence des nouvelles formes d'organisation du travail à l'horizon 2030	5
Introduction	5
1. Diffusion massive des organisations apprenantes	6
1.1 Origine et définitions	6
1.2 Caractéristiques d'une organisation apprenante	8
1.3 Avantages clés d'une organisation apprenante	10
2. Plateforme collaborative virtuelle et apprenante	11
3. Super-intérim ultra-flexible	13
4. Taylorisme new-âge	15
Conclusion	17
Chapitre 2 : Management des ressources humaines : quel contraste dans les entreprises ?.....	19
Introduction	19
1 Gestion des ressources humaines	19
2 Management participatif	23
2.1 (Nouvelles) Attentes des salariés (Collaborateurs) sur la GRH (MRH)	23
2.2 Définitions	28
2.3 Typologie et formes de participation	30
2.4 Pratiques de la gestion participative	33
2.5 Facteurs internes et externes influençant la participation à la gestion	37
Conclusion	39
Chapitre 3 : Impact du management participatif sur les RH au sein de l'entreprise BL.....	40
Introduction	40
1 Présentation de l'organisme d'accueil : Bejaia Logistique	40
1.1 Historique de BL	40
1.2 Activités et missions de l'entreprise BL	41
1.3 Objectifs stratégiques de BL	41
1.4 Organigramme de BL	42
2 Méthodologie de recherche	50

2.1. Organisation du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien.....	50
2.2. Structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête.....	51
3 Méthode d'analyse des résultats obtenus	52
3.1 Analyse et interprétation des résultats obtenus depuis l'entretien.....	52
3.1.1 Analyse et discussion de l'entretien.....	52
3.1.2 Analyse des résultats de l'entretien.....	53
3.1.3 Synthèse des résultats des entretiens.....	58
3.2 Analyse et discussion des résultats depuis le questionnaire	58
3.2.1 Présentation et analyse des résultats des questionnaires	59
3.2.2 Récapitulation des conclusions basées sur l'enquête par questionnaire.....	72
Conclusion.....	72
Conclusion générale	74
Bibliographie	
Les annexes	

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans leur best-seller mondial qui s'intitule « le prix de l'excellence », paru en 1983, (Tom Peters et Robert H. Waterman, 1983) présentent les 8 règles fondamentales de l'excellence organisationnelle, au sortir de leur étude sur les modes d'organisation des entreprises américaines les plus performantes, les auteurs conclurent que celles qui réussissent le mieux ont toutes en commun : le Management Participatif. Que signifie ce concept ? Quelles sont les modalités de sa mise en œuvre ? Quel est son impact sur l'organisation ?

Question de départ

Il serait pertinent à travers notre mémoire de fin d'études d'étudier l'impact du Management Participatif dans une entreprise algérienne.

Revue de la littérature

Il faut noter que l'engouement pour les modèles organisationnels basés sur la participation des salariés au projet de l'entreprise survient véritablement à la suite de l'émergence de l'école des relations humaines (Valéau & Llosa, 2019). Après les travaux menés par les théoriciens des relations humaines, la philosophie de gestion des organisations change considérablement passant d'une logique dite vision actionnariale avec pour objectif la satisfaction des intérêts des seuls dirigeants et actionnaires de l'entreprise, sans doute au détriment des autres salariés, à une logique appelée *stakeholders theory* (Mercier, 2001) ou approche des parties prenantes qui à travers certaines bases veut accorder la même importance accordée aux considérations économiques et productives qu'à la dimension sociale de la relation de travail. L'entreprise n'est plus une entité économique qui recherche exclusivement une maximisation de son profit mais elle est avant tout un lieu où interagissent des personnes morales aux psychologies, valeurs, cultures très diversifiées, dont la maîtrise devient un enjeu stratégique (Aggeri & Acquier, 2005) pour assurer la pérennité et la croissance des organisations. Constatant les limites de la supervision directe instaurée par l'OST, les dirigeants d'entreprise comprennent l'importance de l'engagement organisationnel affectif pour développer une relation fondée sur la confiance et la réciprocité (Valéau & Llosa, 2019), Ils sont de plus en plus sensibles aux pratiques managériales participatives. C'est sans doute l'adoption de cette nouvelle philosophie de gestion qui a permis de tracer les 8 règles soulignées par Tom Peters et Robert H. Waterman (Détrie, 1983) pour aboutir à l'excellence organisationnelle

Intérêt du sujet et motivation

Notre intérêt pour ce sujet s'explique principalement pour la raison suivante : le management participatif est une pratique de gestion à priori très passionnante (dans le sens où il met en valeur les aspects psycho-sociaux de l'individu) dont nous voulons comprendre et cerner son applicabilité dans la pratique.

Nous allons montrer dans ce travail l'effet de leur présence (des pratiques participatives) ou absence sur la motivation des salariés de l'organisation.

Problématique et hypothèses :

L'objet d'étude de notre mémoire sera porté sur la relation qui existe entre les pratiques du Management Participatif et la motivation des salariés dans l'entreprise Bejaia logistique, qui appartient à l'ordre d'une entreprise qui n'est pas une grande entreprise avec sa (taille).

Pour assurer ce travail qui est le nôtre, la question qui se pose principalement est la suivante :

Quel est l'impact du management participatif sur la motivation des salariés ?

En délimitant les contours de cette question et faire une analyse plus fine, concise et pertinente, un certain nombre de questions « secondaires » se posent nécessairement :

- Quelles sont les caractéristiques clés des organisations apprenantes ?
- Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines et quelle est son rôle dans les entreprises ?

La problématique de notre mémoire étant clairement établie et l'enjeu de notre étude bien éclairé, nous avons jugé nécessaire d'établir deux hypothèses, dont nous vérifierons au cours de notre travail leur degré de validation/ invalidation.

H1 : Le management participatif favorisera un climat de confiance et de collaboration entre les salariés et les managers, ce qui conduira à une augmentation de la motivation au sein de l'organisation.

H2 : Le management participatif améliore la communication et la collaboration au sein de l'organisation.

Il s'agit d'une problématique intéressante qui aborde un sujet important pour les entreprises, à savoir la motivation des salariés. Les questions secondaires permettent d'analyser plus finement les différents aspects du système de participation des salariés.

Il est également pertinent d'établir deux hypothèses pour orienter et structurer la recherche. Il sera important de vérifier leur degré de validation ou d'invalidation au cours de l'étude afin de fournir des pistes de réflexion claires et des recommandations pertinentes aux managers.

Enfin, l'impact du MP sur la motivation de l'entreprise est également un aspect important à prendre en compte. Les résultats de l'étude pourront aider les entreprises à comprendre comment mettre en place des pratiques de MP efficaces pour motiver leurs salariés et améliorer leur performance globale

Méthodologie

Ainsi pour apporter des réponses à nos différents questionnements et mesurer l'impact des pratiques managériales participatives sur la motivation des salariés, nous avons choisi comme méthodologie de recherche.

- 1- Les enquêtes à travers un questionnaire
- 2- Les entretiens

En premier lieu, nous avons mené différentes entrevues auprès des responsables fonctionnels de l'entreprise pour :

- Définir la perception, la vision qu'ils affinent au management participatif ;
- Comprendre les mécanismes structurels et opérationnels, formels/informels mis en œuvre pour son implémentation.

En second et dernier lieu, nous avons distribué un questionnaire aux salariés de l'entreprise pour la finalité suivante : enquêter sur leurs attitudes afin de mesurer la nature du climat organisationnel qui prévaut.

Ce mémoire est subdivisé en deux grandes parties :

La première portera sur une revue de littérature sur le concept du management participatif, il est subdivisé en deux chapitres :

1. Le premier chapitre traite les nouvelles formes d'organisation du travail à l'horizon 2030

2. Le second chapitre tente de mettre en exergue les spécificités de la gestion des RH dans les entreprises puis énonce les fondements théoriques du management participatif : sa définition, ses typologies, formes, pratiques et déterminants.

La deuxième partie consiste à faire une étude de cas au sein de l'entreprise (Bejaia Logistique).

**Chapitre 1 : Emergence des nouvelles
formes d'organisation du travail à
l'horizon 2030**

Chapitre 1 : Emergence des nouvelles formes d'organisation du travail à l'horizon 2030

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail qui ont permis aux entreprises aujourd'hui de passer de la gestion des ressources humaines au management des ressources humaines. Ce dernier positionne le salarié dans une dimension de bien être où il évolue dans un lieu d'épanouissement, d'émancipation et d'apprentissage qui fait de lui un collaborateur stratégique.

Au cours des trente dernières années, l'individualisation de la relation de travail et la mondialisation, combinées à l'utilisation croissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) et à la flexibilité accrue du travail, ont transformé les structures organisationnelles et les pratiques de gestion, notamment en matière de ressources humaines, les entreprises et leur direction sont incitées à abandonner les formes d'organisation traditionnelles, liées à la rigidité du modèle taylorien-fordien de planification, pour adopter de nouvelles structures d'organisation du travail, (Azjen, Donis, & Taskin, 2015)

Les auteurs comme Grant et Lévesque, (1997) ; Osterman (2000) cité par (Chênevert & Dubé, 2008) contestent le modèle taylorien largement adopté par les organisations depuis la Seconde Guerre mondiale et argumentent qu'il ne parvient pas à susciter l'engagement des employés dans le processus de production, ce qui entrave la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, de nombreuses études théoriques et empiriques montrent une augmentation des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Les preuves empiriques croissantes indiquent également que la présence de NFOT est positivement associée à la performance des entreprises.

Aujourd'hui, il est courant de distinguer quatre principales formes d'organisation du travail. D'un côté, il y a les organisations classiques, liées au modèle taylorien-fordien, et de l'autre, deux types d'organisations modernes, l'organisation dite "apprenante" et l'organisation en Lean production (Benhamou & Lorenzo, 2020). En outre, une autre forme d'organisation du travail sera étudiée dans ce chapitre.

Dans ce contexte, les questions suivantes seront abordées : pourquoi les organisations décident-elles de changer leur organisation du travail ?

Quelles sont les NFOT qui ont été envisagées dans l'avenir ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi d'étudier quatre formes d'organisation du travail à l'horizon 2030.

En examinant les tendances économiques, technologiques et démographiques à l'horizon 2030 (Benhamou, Salima, 2017), l'auteur a proposé quatre scénarios pour les organisations du travail. Ces scénarios sont la diffusion massive de l'organisation apprenante, l'essor de la plateforme collaborative virtuelle, le recours à un super-intérim et l'apparition d'un taylorisme new âge. Chacun de ces scénarios offre une perspective différente sur l'avenir des organisations du travail et peut coexister avec les autres. Toutefois, il est important de noter que ces scénarios ne sont pas des prédictions, mais plutôt des outils pour nourrir la réflexion et structurer la compréhension des défis et des opportunités de l'avenir du travail.

1. Diffusion massive des organisations apprenantes

1.1 Origine et définitions

L'idée d'une organisation apprenante est assez récente. Elle est née de la remise en question des formes traditionnelles d'organisation du travail, telles que la rigidité des processus, la formalité des méthodes et le manque de responsabilité des acteurs (Belkider, 2022). Le concept d'une organisation apprenante s'est d'abord popularisé dans la littérature anglo-saxonne sur la gestion dans les années 1980. Il a été explicitement introduit pour la première fois par Mike Pedler, John Burgogne et Tom Boydel cités par (Benhamou & Lorenzo, 2020) qui ont examiné les stratégies de développement de différentes entreprises, telles que Canon, The Beecham Paper Mill, Nissan, Pilkintons et Rover. Ils ont montré que certaines entreprises étaient plus performantes que d'autres en raison de leur capacité à apprendre. Leur stratégie reposait principalement sur l'amélioration continue de la capacité d'apprentissage de tous les employés. En conséquence, ils ont défini pour la première fois une organisation apprenante comme "une organisation qui favorise l'apprentissage de tous ses membres et qui évolue en permanence pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Dans ces années 80 et 90, il est devenu crucial de s'adapter rapidement aux avancées technologiques et aux nouvelles méthodes de production et de gestion. Les entreprises et leur direction doivent donc investir dans la formation de leur personnel pour améliorer leur efficacité et acquérir les compétences nécessaires (Belet, 1993).

Mais le concept d'organisation apprenante a pris réellement de l'importance en 1990 lorsque Peter Senge a publié son premier livre, "La Cinquième Discipline" où il a défini ce concept (Senge, 2015, p.135) cité par (Belkider, 2022). Cependant, il est difficile de définir une organisation apprenante en raison de la grande quantité de littérature sur le sujet, et d'autres auteurs ont également proposé des définitions similaires ou proches de celle de Senge. En effet, (Senge) définit l'organisation apprenante comme étant un système dynamique en perpétuelle et en constante amélioration. En outre, selon Senge, les organisations apprenantes sont des environnements dans lesquels les individus améliorent constamment leur capacité à atteindre les résultats désirés. Elles encouragent des manières de penser innovantes et élargies, libèrent le désir collectif et permettent aux gens d'apprendre de manière continue ensemble.

Beaucoup d'auteurs cité par (Chevalier, 2012) ont défini l'organisation apprenante : Argyris et Schön (2002) définissent l'organisation apprenante comme étant une organisation capable de détecter des lacunes et de se donner des moyens pour les combler. Pour eux, l'apprentissage est un processus permettant l'amélioration des actions et des comportements grâce aux savoirs ainsi qu'à la compréhension. Leur modèle met surtout l'accent sur les éléments suivants : la congruence, l'efficacité, la vérifiabilité et les valeurs.

Dans son article (Belkider, 2022) a dégagé un ensemble d'auteurs qui ont définis l'organisation apprenante parmi ces auteurs on trouve :

Hayes, Wheelwright et Clark (1988) : « Une organisation apprenante facilite un développement participatif (horizontal) et innovateur (vertical) avec et entre les gens et les institutions au plan commercial, technologique et social. En cela, elle transcende non seulement l'entreprise au sens commercial, mais aussi comme institution hiérarchique ».

Ou celle de Handy (1989) : « L'organisation apprenante peut signifier deux choses, il peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Il devait signifier les deux ».

Ou encore celle de Garvin (1993), qui définit l'organisation apprenante comme : Une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances. Elle doit développer cinq types d'activités :

- La résolution de problème en groupe
- L'expérimentation
- Tirer des leçons des expériences

- Apprendre avec les autres
- Transférer les connaissances

Dans cette section, nous examinerons en détail les caractéristiques d'une organisation apprenante, les bénéfiques pour les entreprises. En abordant ces questions, nous visons à montrer l'importance de l'organisation apprenante pour les entreprises d'aujourd'hui, ainsi que de demain.

1.2 Caractéristiques d'une organisation apprenante

Pedler, Boydell et Burgoyne (1997) cité par (Belkider, 2022), en ont dégagé onze :

- ✓ La définition de la stratégie s'appuie sur l'expérimentation et l'apprentissage ;
- ✓ La prise de décision est fondée sur une approche participative ;
- ✓ Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilité et l'initiative ;
- ✓ Le « controlling » et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ;
- ✓ Les échanges internes entre unités sont favorisés ;
- ✓ Les structures de l'entreprise favorisent la responsabilisation et l'apprentissage ;
- ✓ La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ;
- ✓ Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du front et transmises dans l'organisation ;
- ✓ L'apprentissage se fait aussi par les échanges entre entreprises ;
- ✓ L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation ;
- ✓ Chacun dispose, dans l'entreprise, de possibilités d'auto-développement.

Mais divers travaux sur les organisations apprenantes mettent en évidence les caractéristiques suivantes (Conjard, 2004) :

Une efficacité résultant de la capacité individuelle et collective à résoudre les problèmes en confrontant les différents points de vue, en faisant preuve de :

Créativité : cette caractéristique des organisations apprenantes souligne l'importance d'une capacité individuelle et collective à analyser et résoudre des problèmes en confrontant les différents points de vue, en s'appuyant sur la créativité. Cela signifie que les membres de

L'organisation doivent être en mesure de remettre en question les pratiques actuelles, d'identifier les problèmes et les opportunités d'amélioration, et de proposer des solutions novatrices.

Il est essentiel que les membres de l'organisation soient encouragés à partager leur expertise et leur point de vue dans le but de promouvoir la collaboration et l'apprentissage mutuel. En confrontant les différents points de vue, les membres de l'organisation peuvent bénéficier d'une compréhension plus approfondie des enjeux et des problèmes, ce qui peut aider à générer des idées plus créatives et des solutions plus efficaces.

En fin de compte, cette capacité à analyser et résoudre les problèmes en faisant preuve de créativité est essentielle pour l'efficacité de l'organisation, car elle permet d'identifier et de résoudre les problèmes rapidement et efficacement, tout en favorisant l'apprentissage continu et l'amélioration des processus et des pratiques.

- Un fonctionnement souple et flexible, qui implique une responsabilisation et une délégation de la part du management, en s'appuyant sur l'autonomie du personnel : La deuxième caractéristique des organisations apprenantes souligne l'importance d'un fonctionnement souple et flexible, qui implique une responsabilisation et une délégation de la part du management, en s'appuyant sur l'autonomie du personnel.

Cela signifie que le management doit être en mesure de déléguer les responsabilités aux membres de l'organisation, en leur permettant de prendre des décisions et d'agir de manière autonome. Les membres de l'organisation doivent également être encouragés à prendre des initiatives et à être responsables de leur propre apprentissage et développement professionnel. Cette approche peut aider à promouvoir un environnement de travail plus dynamique et engagé, car elle permet aux membres de l'organisation de se sentir plus impliqués et investis dans leur travail. En outre, en déléguant les responsabilités et en encourageant l'autonomie, le management peut libérer du temps et des ressources pour se concentrer sur d'autres aspects critiques de l'organisation.

Cette approche souple et flexible peut aider à promouvoir une culture d'organisation apprenante, en encourageant l'innovation, l'expérimentation et l'apprentissage continu. Elle peut également aider à favoriser la créativité et l'efficacité, en permettant aux membres de l'organisation de prendre des décisions plus rapidement et de manière plus efficace.

- Une logique dynamique et proactive, où les circuits et procédures ont pour objectif de fournir des outils et supports plutôt que de générer du contrôle, Cela nécessite souvent une révision en profondeur de la culture de l'organisation : La troisième caractéristique des organisations apprenantes souligne l'importance d'une logique dynamique et proactive, où les circuits et les

procédures visent plus à fournir des outils et des supports qu'à générer du contrôle. Cela implique souvent une profonde révision des cultures d'organisation.

Cela signifie que les procédures et les pratiques de l'organisation doivent être conçues pour soutenir l'apprentissage continu et l'adaptation aux changements. Les membres de l'organisation doivent être encouragés à partager leurs connaissances et leur expérience pour aider à résoudre les problèmes et à améliorer les processus. En outre, les procédures et les pratiques doivent être flexibles et adaptatives pour permettre aux membres de l'organisation de s'adapter aux changements et aux évolutions de l'environnement.

Cette approche proactive peut aider à promouvoir une culture d'innovation et de créativité, car elle permet aux membres de l'organisation de proposer de nouvelles idées et de tester de nouveaux processus et de nouvelles pratiques. En outre, elle peut aider à promouvoir l'efficacité et la performance en permettant aux membres de l'organisation de travailler plus efficacement et de manière plus collaborative.

1.3 Avantages clés d'une organisation apprenante

Senge (1990) cité par (Rida Chafi, 2022) dans son livre « La cinquième discipline » évoque 5 composantes qui font la force d'une organisation apprenante (La maîtrise personnelle, les modèles mentaux, La vision partagée, l'apprentissage en équipe et la pensée systémique) qu'il nomme les cinq disciplines d'apprentissage.

La maîtrise personnelle : Il s'agit de la capacité des membres de l'organisation à développer leurs compétences, leurs connaissances et leur expertise individuelle. En encourageant la maîtrise personnelle, les membres de l'organisation peuvent devenir plus confiants, plus motivés et plus efficaces dans leur travail.

Les modèles mentaux : Il s'agit des croyances, des valeurs et des attitudes qui influencent la façon dont les membres de l'organisation perçoivent le monde. En encourageant l'examen critique des modèles mentaux, les membres de l'organisation peuvent découvrir des points de vue différents et des solutions innovantes à des problèmes complexes.

La vision partagée : Il s'agit d'une image commune et inspirante de l'avenir de l'organisation, qui aide les membres de l'organisation à se concentrer sur des objectifs communs. En travaillant ensemble pour développer une vision partagée, les membres de l'organisation peuvent renforcer leur engagement envers l'organisation et leur motivation à travailler ensemble pour atteindre leurs objectifs.

L'apprentissage en équipe : Il s'agit de la capacité des membres de l'organisation à apprendre les uns et les autres en travaillant en équipe. En encourageant l'apprentissage en équipe, les membres de l'organisation peuvent partager leurs connaissances et leur expertise, renforcer leur collaboration et leur communication, et améliorer leur capacité à résoudre les problèmes complexes.

La pensée systémique : Il s'agit de la capacité des membres de l'organisation à comprendre les interactions et les relations complexes entre les différents éléments de l'organisation. En encourageant la pensée systémique, les membres de l'organisation peuvent mieux comprendre les impacts de leurs actions sur l'ensemble de l'organisation, et ainsi prendre des décisions plus éclairées et plus efficaces.

En intégrant ces composantes clés dans la culture de l'organisation, une organisation peut créer un environnement favorable à l'apprentissage continu, à l'innovation et à l'adaptation aux changements. Cela peut aider à améliorer l'efficacité, la performance et la résilience de l'organisation dans un monde en constante évolution.

2. Plateforme collaborative virtuelle et apprenante

Aujourd'hui, le terme "virtuel" (Silva & Ben ali, 2016) est de plus en plus présent dans notre vocabulaire, en grande partie à cause du développement d'Internet et des technologies associées. Internet permet des interactions et des expériences qui ne sont pas limitées par les contraintes physiques du monde réel. Les gens peuvent interagir avec des personnes de partout dans le monde, acheter des produits de partout dans le monde, et explorer des lieux qu'ils n'auraient jamais pu visiter autrement.

D'après une étude réalisée par France stratégie (Benhamou, S, 2017) sur les nouvelles formes d'organisation du travail, d'ici 2030, la concurrence économique va s'intensifier, surtout pour les produits et services à haute valeur ajoutée, avec une instabilité croissante qui va nécessiter des entreprises souples, flexibles et capables de rationaliser les coûts. Les entreprises préféreront des modes d'organisation qui produisent rapidement des produits et services innovants et de qualité pour se démarquer sur le marché mondial. Des tendances lourdes comme l'avènement du big data, l'automation et les technologies avancées, et la diffusion des technologies de l'information et de la communication vont faciliter le travail collaboratif entre personnes situées partout dans le monde. Les plateformes collaboratives virtuelles seront alors plus importantes pour les entreprises que les compétences en interne. Ces plateformes ont des conséquences organisationnelles importantes car elles permettent d'éclater les différents services tout en les reliant par des espaces de travail virtuels, minimisant ainsi les coûts en

infrastructures et en acquisition de compétences. Les plateformes collaboratives présentent également de nombreuses caractéristiques propres à l'organisation apprenante, comme une forte autonomie et une grande agilité. Les activités sont à contenu cognitif élevé et sont en constante évolution. En fin de compte, cela peut aboutir à des entreprises totalement "dématérialisées" et "déterritorialisées", sans bureau physique, sans salariat, et sans lien réel de subordination ni temps de travail fixe, avec les participants en position de force pour négocier avec la plateforme. D'ici 2030, ce modèle pourrait devenir la norme dans de nombreux secteurs d'activité à forte valeur ajoutée et amplifier le déploiement des organisations apprenantes dans l'économie. Les plateformes collaboratives virtuelles (Letowski, 2017), qui permettent de décomposer les différents services d'une entreprise tout en les connectant via des espaces de travail virtuels, pourraient avoir un impact significatif dans de nombreux secteurs d'activité à forte valeur ajoutée. Les avantages incluent la réduction des coûts pour les entreprises, tels que les coûts d'infrastructure, d'acquisition de compétences et de collecte d'informations, ainsi que la possibilité d'accélérer les interactions avec une multitude d'acteurs tels que les employés, les clients et les consommateurs autour d'un projet spécifique. Les plateformes collaboratives permettent également de mobiliser facilement des compétences externes ou de créer des équipes de taille variable en interne, y compris sans rémunération en échange de produits ou de services. De plus, chaque individu pourrait être sa propre entreprise sous-traitante et vendre sa force de travail sur les plateformes, créant ainsi une concurrence potentielle entre les travailleurs. Les clients, grâce aux plateformes comparatives, sont également mieux informés sur la concurrence et peuvent même participer à la conception des produits. Outre l'apprentissage, les relations hiérarchiques et la localisation du travail, les plateformes virtuelles pourraient également modifier les systèmes de rémunération et remettre en question la notion de propriété du savoir. Dans un modèle "uberisé", les entreprises pourraient recruter des candidats déjà évalués par d'autres pour une courte période, ce qui réduirait l'incertitude et l'aléa moral associés à un contrat de travail stable. La rémunération serait alors entièrement variable et basée sur les résultats plutôt que sur le temps consacré, ce qui changerait la façon dont le travail est évalué.

L'utilisation de ces plateformes (Prusak, 2017) a également des conséquences organisationnelles importantes. Les relations hiérarchiques traditionnelles peuvent être remises en question et de nouveaux modes de travail en communauté peuvent émerger. De plus, la rémunération est entièrement variable et fondée uniquement sur le résultat, ce qui change la manière d'évaluer le travail. Les entreprises peuvent recruter des candidats évalués par d'autres pour une courte période, ce qui diminue le niveau d'incertitude et l'aléa moral lié à un contrat

de travail stable. En somme, ces plateformes collaboratives virtuelles sont une tendance émergente qui peut transformer de nombreux secteurs d'activité à forte valeur ajoutée.

En Algérie par exemple un système d'apprentissage en ligne appelé E-learning, (Slimani & Bentahar, 2019) qui est basé sur une plateforme de télé-enseignement permettant aux apprenants d'accéder à des ressources en ligne de manière asynchrone, c'est-à-dire à tout moment et en tout lieu, avec ou sans la présence d'un tuteur. Cette plateforme permet aux enseignants de partager diverses ressources en ligne telles que des cours, des exercices, des travaux pratiques, des animations et des simulations, offrant ainsi un soutien pédagogique riche, varié et permanent aux apprenants. Pour atteindre ces objectifs, un plan de travail a été élaboré en collaboration avec différentes parties prenantes telles que le Comité National d'Evaluation, les Comités régionaux d'évaluation, la Direction de la Formation Supérieure Graduée, les établissements, le CERIST, l'UFC ainsi que les fournisseurs d'équipements et de services. Cette plateforme pédagogique permet de faciliter la mise en place de formations, qu'elles soient en présentiel ou à distance. Elle repose sur des techniques de collaboration et fournit des outils adaptés aux trois acteurs principaux de la formation : l'apprenant, le formateur et l'administrateur. Elle permet à chaque utilisateur d'accéder au contenu pédagogique à distance, de s'auto-former, de s'auto-évaluer et de bénéficier d'un accompagnement à distance grâce à l'utilisation de différents moyens de travail et de communication tels que la visioconférence, les e-mails, les forums, les chats, les annotations, etc. L'objectif est de pallier le manque de cohésion et de stimulation que peut ressentir l'apprenant face à son ordinateur plutôt qu'en présentiel.

3. Super-intérim ultra-flexible

Une possibilité alternative est la transformation de l'organisation simple en un nouveau modèle, appelé "super-intérim", d'ici 2030. Ce modèle ultra-flexible (Porez, 2022) consisterait en des salariés peu diplômés qui se transformeraient en leur propre entreprise et vendraient leurs services sur des plateformes similaires à Uber. Dans ce scénario, une partie du marché du travail verrait la notion de salariat et le modèle traditionnel de l'employeur unique et du contrat unique disparaître. Le scénario "super-intérim" implique une transformation radicale du marché du travail. En effet, les travailleurs peu diplômés seraient contraints de se transformer en leur propre entreprise et de vendre leurs services sur des plateformes de service en ligne, où ils seraient en concurrence directe avec de nombreux autres travailleurs indépendants. Cette situation entraînerait la disparition de la notion de salariat et du modèle traditionnel de l'employeur unique et du contrat unique, car les travailleurs seraient considérés comme des

entrepreneurs individuels plutôt que des employés d'une entreprise. Il est possible d'imaginer des plateformes de mise en relation pour une grande variété de tâches et de métiers. Ces plateformes pourraient inclure un système de notation similaire à celui d'Uber, dans lequel les chauffeurs sont évalués par les utilisateurs. Par exemple, Handy (Handy, 2022), une entreprise américaine créée en 2012, propose des services de nettoyage domestique, de plomberie, d'électricité, de peinture, ainsi qu'une assistance pour le montage de meubles ou le remplissage de dossiers administratifs. Plus de 5 000 travailleurs seraient affiliés à la plateforme, la plupart consacrant entre 5 et 35 heures par semaine, tandis que 200 employés à temps plein travaillent pour l'entreprise.

De nombreux entrepreneurs ont utilisé les nouvelles technologies et la vague de l'économie collaborative, basée sur le modèle "peer-to-peer", pour créer de nouveaux modèles économiques dans un contexte de crise de l'emploi. Par exemple, la plateforme américaine TaskRabbit (Auto-entrepreneur, 2023) fondée en 2008, a été l'une des premières à "uberiser" une multitude de tâches quotidiennes. Les utilisateurs font appel à d'autres membres de la communauté pour réaliser ces tâches, moyennant une commission d'environ 15 %. Chaque membre peut choisir parmi une grande variété de services, du moins qualifié au plus qualifié, du plus banal au plus insolite. En 2012, par exemple, 350 personnes ont été engagées via TaskRabbit par des acheteurs potentiels de l'iPhone 5 pour faire la queue devant les Apple Store de San Francisco et de New York lors de la sortie du smartphone. Bien que présentée comme une plateforme sociale de services, TaskRabbit n'emploie aujourd'hui qu'une cinquantaine de personnes à temps plein. A titre d'exemple ici en Algérie on a la startup Yassir qui est souvent citée comme exemple emblématique de « l'ubérisation » de l'économie, avec son modèle de mise en relation entre des chauffeurs indépendants et des clients, via une application mobile. La plateforme Yassir a radicalement transformé l'industrie du transport de personnes en proposant un service flexible, rapide et peu coûteux, et en permettant aux conducteurs de travailler selon leur propre emploi du temps. Yassir (Empoitic, 2023) est une startup algérienne qui propose un service de transport similaire à celui d'Uber. Fondée en 2017, l'entreprise permet de réserver une course à partir de son application mobile, en sélectionnant un véhicule et en obtenant une estimation du prix avant la course. Yassir opère principalement en Algérie, mais a également étendu ses services à d'autres pays d'Afrique du Nord et de l'Ouest, comme la Tunisie, le Maroc et la Côte d'Ivoire. La société a connu une forte croissance ces dernières années, avec une augmentation significative du nombre de courses et de chauffeurs affiliés. Il est vrai qu'un scénario "super-intérim" ultra-flexible (Benhamou, S, 2017) pourrait se développer dans le

futur. Avec l'essor des technologies numériques, des plateformes de mise en relation pourraient voir le jour et s'étendre à tous les secteurs nécessitant une main-d'œuvre peu ou moyennement qualifiée, voire à des métiers plus intellectuels comme les professeurs ou les avocats. Cependant, ce développement de plateformes de service pourrait remettre en question le fonctionnement traditionnel du travail. Les travailleurs seraient liés à plusieurs employeurs et pourraient changer d'activité plusieurs fois dans la journée. Ils auraient la possibilité de choisir de se rendre disponibles ou non, et seraient en compétition les uns avec les autres pour les offres d'emploi disponibles. Les entreprises pourraient ajuster leur force de travail en temps réel, recrutant des candidats évalués par d'autres pour des périodes courtes. Mais, cette situation risquerait de créer une économie de "petits boulots" faiblement rémunérés et donc de favoriser la précarité. Les travailleurs seraient constamment en concurrence pour trouver des contrats, ce qui pourrait conduire à des salaires très bas et à une précarité accrue. De plus, les perspectives de formation et d'évolution seraient limitées, car les travailleurs seraient souvent préoccupés par la recherche de contrats plutôt que par leur développement professionnel. Bien que les plateformes de mise en relation puissent offrir une flexibilité accrue pour les travailleurs et les employeurs, elles pourraient également engendrer des problèmes de précarité et de faibles salaires pour les travailleurs. Il est important que les gouvernements et les entreprises réfléchissent à des solutions pour garantir des conditions de travail justes et équitables pour tous.

4. Taylorisme new-âge

Le modèle du "taylorisme new âge" est un modèle qui repose sur l'utilisation de plateformes de travail en ligne pour effectuer des tâches périphériques, réalisables à distance par des personnes sans qualification particulière (Porez, 2022). Le modèle est basé sur une forte segmentation des tâches et un travail répétitif, similaire à la forme classique de l'organisation taylorienne. Cependant, contrairement à l'organisation taylorienne traditionnelle, le contrôle serait effectué virtuellement par des algorithmes, sans surveillance hiérarchique. Ce modèle serait destiné aux jeunes, aux retraités, aux chômeurs et aux plus précaires, sortie de tout systèmes sociaux et pouvant travailler n'importe quand et n'importe où, tant qu'ils possèdent un ordinateur. Le modèle décrit ici fait référence à l'économie de la tâche, également appelée économie à la demande. Il s'agit d'un modèle économique dans lequel les entreprises externalisent des tâches spécifiques à des travailleurs indépendants, appelés également « contributeurs », via des plateformes en ligne. Les contributeurs peuvent travailler de quelques minutes à quelques heures sur des projets qui leur sont proposés par les entreprises, et ils sont

rémunérés en fonction du temps et des compétences nécessaires pour accomplir la tâche. Ce modèle est souvent présenté comme offrant des avantages tant aux entreprises qu'aux travailleurs indépendants. Pour les entreprises, il permet de disposer d'une main-d'œuvre flexible et spécialisée, sans les contraintes liées à l'embauche de salariés à temps plein pour les travailleurs indépendants, cela peut offrir une plus grande liberté et la possibilité de travailler sur des projets variés nouvelles technologies, commerce en ligne, fourniture d'énergie, etc. (HR.Square, 2017).

On peut penser que le néo taylorisme a encore de beaux jours devant lui.

Les éléments du modèle taylorien revisité seraient les suivants :

- Ajustement quasi instantané entre l'offre et la demande de travail sur un marché flexible, flexibilisation du travail choisie ou subie (le plus souvent) ;
- Rémunération principale ou complément de revenu (chômeurs, retraités, ...) ;
- Tâches à faible valeur ajoutée, micro tâches ; Tâches périphériques (externalisables) des tâches, même intellectuelles exemple juridique) ;
- Reporting et contrôle des process virtuels (progiciels intégrés, communication de machines à machines, géolocalisation, algorithmes, ...) ;
- Remise en cause de notions fondamentales : travail, compétences, rémunération, protection sociale ;
- Aucune perspective d'évolution, disparition définitive de la notion de carrière ;
- Fragmentation de la société entre une élite formée et éduquée et des « prolétaires new âge » ; Débats non tranché sur l'usine du futur. (Florence & Thirion, 2022)

Malheureusement, ce modèle présenterait d'énormes risques psychosociaux pour les travailleurs. Les tâches fragmentées et répétitives pourraient être aliénantes, réduisant le travailleur à un simple rouage dans la machine. De plus, l'absence de surveillance hiérarchique pourrait rendre les travailleurs vulnérables à l'exploitation par des plateformes de travail en ligne, qui pourraient baisser les salaires ou les conditions de travail sans avoir à rendre compte à personne. Cependant, il y a également des préoccupations quant aux conséquences sociales et économiques de l'économie de la tâche. L'absence de contrats de travail traditionnels et de garanties sociales peut laisser les travailleurs indépendants dans une situation précaire et dépendante de la plateforme. De plus, la concurrence féroce entre les travailleurs indépendants pour obtenir des tâches peut faire baisser les tarifs proposés, ce qui réduit encore davantage les revenus des travailleurs.

En fin de compte, si ce modèle économique venait à se généraliser, il pourrait conduire à la création d'un sous-prolétariat qui ne dispose pas des avantages sociaux et économiques associés à l'emploi traditionnel. C'est pourquoi certains plaident pour une réglementation plus stricte de l'économie de la tâche, afin de protéger les droits des travailleurs et de promouvoir des conditions de travail équitables et stables pour tous.

La Figure N°1 permet de dégager les avantages et risques pour les travailleurs de demain.

Figure 1: : Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 : avantages et risques pour les travailleurs de demain



(Benhamou, Imaginer l'avenir du travail Quatres types d'organisation du travail à l'horizon 2030, 2017)

Conclusion

En conclusion, l'évolution des formes d'organisation du travail peut entraîner des changements importants dans la vie professionnelle des individus. Les organisations apprenantes offrent de nouvelles opportunités de formation continue, de mobilité ascendante et

de revalorisation de métiers à faible valeur ajoutée. Les plateformes collaboratives virtuelles offrent plus d'autonomie et de flexibilité, mais peuvent également conduire à une dépersonnalisation du travail et à une précarisation accrue. Les plateformes de mise en relation pourraient permettre un super-intérim ultra-flexible, mais avec des risques de concurrence accrue et de précarité. Enfin, le taylorisme new âge pourrait polariser le marché du travail entre des emplois à forte et à faible valeur ajoutée. Pour faire face à ces changements, les individus devront développer une grande capacité d'adaptation et une maîtrise continue de nouvelles compétences. Il est donc essentiel d'engager un dialogue entre les partenaires sociaux, la société civile et les pouvoirs publics pour anticiper et accompagner ces transformations.

**Chapitre 2 : Management des
ressources humaines : quel contraste
dans les entreprises ?**

Chapitre 2 : Management des ressources humaines : quel contraste dans les entreprises ?

Introduction

Concept très à la mode ces dernières années, le management participatif constitue un mot-valise, un concept large qui renferme une multiplicité de sens, de formes et de typologies. En intégrant la participation des salariés, le management peut apporter des bénéfices sociaux et économiques indéniables, et s'opposer à tout fonctionnement autoritaire. Il est désormais nécessaire d'adopter des formes de gestion qui impliquent la participation des travailleurs, à la fois d'un point de vue moral et managérial. C'est ainsi que le concept de management participatif a vu le jour, mais il ne faut pas tomber dans l'illusion que tout sera facile à mettre en place. Une pratique qui porte à envier, qui « attire » beaucoup le monde de l'entreprise de par ses concepts et son vocabulaire aux couleurs « séduisantes ». Un certain nombre d'outils dits pratiques managériales participatives (dont nous verrons le sens et la définition plus loin) constituent ses principaux moyens d'implémentation. On peut citer : la gestion des carrières, la reconnaissance, la participation, l'information descendante, la formation, l'autonomie et l'équité salariale.

Il faut noter que ces pratiques sont de nature contingente et dépendent de la situation économique et sociale de l'entreprise, de sa taille, le secteur d'activité mais surtout de sa situation concurrentielle. Nous verrons ainsi plus loin, dans la phase empirique, celles qui prévalent dans notre étude de cas.

Ce chapitre est naturellement une tentative d'éclaircissement d'abord sur la particularité de la gestion des RH dans les entreprises puis nous passerons en revue le concept même du management Participatif ; nous tenterons de le définir, de souligner ses différentes formes et mettre en exergue les principales pratiques permettant son implémentation.

1 Gestion des ressources humaines

La gestion des "ressources humaines" occupe aujourd'hui une place centrale et est étroitement liée à l'économie. En effet, la théorie de la démocratie industrielle préconise la participation des travailleurs aux objectifs économiques de l'entreprise, transformant ainsi le rôle du personnel qui n'est plus considéré comme un simple exécutant mais plutôt comme un partenaire associé aux défis de l'entreprise. Par conséquent, de nombreuses entreprises considèrent les syndicats comme un élément clé pour réussir à mettre en place un management participatif (Hormon, 1991). Comme L'avions-nous vu en introduction, la philosophie de gestion des organisations depuis les années 1970 est davantage basée sur l'humain. Le capital

humain demeure l'actif stratégique le plus important pour assurer la compétitivité des entreprises et leur pérennité (Citeau, 2008).

L'homme est un être complexe difficile à appréhender (Guérin, Le Louarn, & Wils, 1988). L'individu recherche avant tout sa propre satisfaction, et servira l'organisation dans la mesure où cela lui permette d'atteindre ses propres objectifs. Nous passons donc d'un modèle de gestion traditionnel basé sur la supervision directe, la division horizontale et verticale du travail et le contrôle des activités des hommes à un modèle dit stratégique dans lequel l'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Cette tentative de dépasser les rôles traditionnels et antagoniques entre le patron (et sa hiérarchie) et le travailleur au sein de l'entreprise, revient au plan micro-social à accepter la logique propre à l'entreprise comme critère de fonctionnement social. Typiquement, la "norme de compétitivité" n'est plus seulement une norme concernant la vie des seules entreprises, mais une norme d'évaluation de l'ensemble de l'économie, impliquant des mesures (modération salariale, coût de la sécurité sociale, de l'énergie, etc.) pouvant s'appliquer à l'ensemble des secteurs (privés, publics, marchands ou non) et à l'ensemble de la société (Maissin, 1994).

Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs (Lethielleux, 2007). Ainsi, au-delà des simples formats d'alignement des RH sur les objectifs de l'entreprise, il est nécessaire et indispensable que les plans organisationnels se construisent en se basant sur les points forts des RH (Guérin, Le Louarn, & Wils, 1988).

La gestion des ressources humaines devient à cet effet une exigence organisationnelle, un FCS pour assurer la pérennité et la croissance et le développement des organisations.

Les principaux chercheurs et auteurs en GRH sont unanimes pour affirmer que cette discipline a subi des évolutions majeures. Elle est passée d'une approche visant à minimiser l'impact de la GRH sur la performance, à une approche intégrant les variables humaines pour améliorer les performances de l'entreprise. Des auteurs cités par (Zakariya & Elbyali, 2021) tels que Marciano (1995), Langbert et Friedman (2002), Savall et Zardet (2001) et Peretti (2017) soulignent que l'intérêt porté aux ressources humaines a considérablement progressé au fil des siècles.

Il convient de noter (comme souligner dans l'introduction) toutes les spécificités de la gestion des entreprises. En effet, les PME présentent les caractéristiques qui leur sont propres, le moment où les grandes entreprises cherchent à mettre en œuvre un management plus proche de leurs salariés et de leurs clients, il semble que la PME puisse servir de modèle car les

mécanismes internes et externes de son fonctionnement reposent sur la nécessaire interaction étroite, directe et personnelle de ses membres.

On trouve dans le PME un dirigeant proche de ses salariés l'autorité ne s'exerce pas dans les PME suivant les mêmes rites que dans une grande entreprise, on reconnaît également aux patrons de PME d'être plus proches de leurs salariés du fait que qu'ils partagent les même lieux et condition de travail donc on est loin du grand patron qui domine son empire industriel depuis son le dernier étage du building de son siège social mais il ne faut pas en déduire que le climat est toujours plus convivial, le monde de PME est parfois plus proche de la jungle que du paradis (Torres, 1999).

La GRH concerne l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette pratique est d'autant plus spécifique quand il s'agit de la PME. En effet les caractéristiques des PME incarneraient la notion de proximité : la proximité hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, temporelle et la proximité de la coordination (Olivier, 2000).

La proximité hiérarchique : La notion de proximité hiérarchique renvoie au fait que le sommet stratégique de la PME entretienne des relations proches avec la base opérationnelle ainsi que les autres parties prenantes externes. La ligne hiérarchique n'existe pas (Mintzberg), ce qui induit un rapprochement du dirigeant de l'entreprise avec les autres salariés de l'organisation. On parle de « propriétaire-dirigeant » car celui-ci aurait un contrôle presque total sur l'ensemble de l'organisation. Ce qui exclut en effet la nécessité d'avoir des structures formelles.

La proximité fonctionnelle : absence de séparation des tâches et des fonctions, omniprésence et polyvalence du dirigeant c'est-à-dire La proximité fonctionnelle est un modèle d'organisation dans lequel il n'y a pas de séparation stricte entre les tâches et les fonctions, et où le dirigeant est omniprésent et polyvalent. Dans ce modèle, les différents aspects de l'entreprise sont gérés par un nombre limité de personnes, souvent par le dirigeant lui-même, qui joue un rôle clé dans la prise de décisions et la gestion des opérations quotidiennes. La proximité fonctionnelle est un modèle d'organisation dans lequel la séparation des tâches et des fonctions est absente et où le dirigeant est omniprésent et polyvalent. Ce modèle offre une grande flexibilité dans la gestion de l'entreprise. Dans un environnement de proximité fonctionnelle, le dirigeant est impliqué dans tous les aspects de l'entreprise, de la production et des opérations à la gestion des ressources humaines et de la comptabilité. Cette polyvalence permet au dirigeant de prendre

des décisions plus rapidement et plus efficacement, car il dispose d'une connaissance approfondie de toutes les fonctions de l'entreprise.

La proximité spatiale : on parle de la proximité géographique (ou spatiale) Lorsque les employés travaillent dans un même lieu géographique, ils ont tendance à être plus proches les uns des autres, ce qui facilite la communication et la collaboration. Ils peuvent se rencontrer en personne pour discuter des projets en cours, échanger des idées et partager des connaissances. Cela peut également faciliter la résolution de problèmes et l'identification rapide des solutions en cas de difficultés.

La proximité géographique peut également faciliter la mise en place de projets d'équipe. Les employés peuvent se réunir facilement en personne pour travailler ensemble sur un projet et se coordonner efficacement. Cela peut améliorer la qualité du travail d'équipe et favoriser une culture de collaboration et d'entraide.

La proximité temporelle : une proximité temporelle (horizon de court terme) et une vision entrepreneuriale reposant essentiellement sur la vision stratégique du dirigeant, L'adoption d'une vision à long terme qui prend en compte les perspectives de l'ensemble des employés et encourage l'innovation et la collaboration peut avoir un impact positif sur les ressources humaines d'une entreprise.

Tout d'abord, en impliquant les employés dans la stratégie de l'entreprise, ces derniers se sentent plus impliqués et investis dans la réussite de l'entreprise. Ils sont plus susceptibles d'adhérer à la vision et aux objectifs de l'entreprise, ce qui peut améliorer la cohésion et la motivation de l'équipe.

De plus, en encourageant l'innovation et la collaboration, les employés ont plus d'opportunités de contribuer à des projets innovants et de développer leurs compétences. Cela peut les aider à se sentir valorisés et reconnus pour leurs contributions, ce qui peut améliorer leur satisfaction au travail et leur motivation. Une vision qui prend en compte les perspectives de l'ensemble des employés peut offrir plus d'opportunités de développement professionnel et personnel. Les employés peuvent avoir accès à des programmes de formation et de développement de carrière, ce qui peut les aider à progresser dans leur carrière et à atteindre leurs objectifs professionnels. Cela peut également améliorer la rétention des employés en leur offrant des perspectives de carrière et de développement à long terme.

La proximité de la coordination : L'effet de la proximité de coordination sur les ressources humaines dépend en grande partie de la façon dont l'entreprise gère cette proximité. Si l'entreprise adopte une approche centralisée qui limite la prise de décision et la collaboration entre les différents départements, cela peut avoir un effet négatif sur les ressources humaines.

En effet, cela peut conduire à une culture d'entreprise qui ne valorise pas la collaboration et la prise de décision participative. Les employés peuvent se sentir frustrés et démotivés, car ils ont peu de contrôle sur leur travail et peu d'opportunités de contribuer à la prise de décision. Cela peut également entraîner une faible satisfaction au travail, une baisse de la productivité et une forte rotation du personnel.

En revanche, si l'entreprise adopte une approche décentralisée qui encourage la collaboration entre les différents départements et la prise de décision participative, cela peut avoir un effet positif sur les ressources humaines. Les employés peuvent se sentir plus impliqués dans la prise de décision et avoir plus de liberté pour exercer leur créativité et leur initiative. Cela peut améliorer la satisfaction au travail, la motivation et la rétention des employés.

2 Management participatif

Cette section a pour mission de cerner le concept du Management participatif en faisant ressortir ses différentes formes et en tentant d'expliquer les pratiques permettant son implémentation.

Il serait pertinent avant de disséquer le concept de MP, d'éclaircir et d'actualiser ce que c'est que les (nouvelles) attentes des salariés dans un contexte économique caractérisé par «la complexité des affaires (complexité de la réglementation, des marchés, des exigences financières...) et la complexité interne à l'entreprise (aussi appelée « complication », mesurée par le nombre de procédures, de niveaux hiérarchiques, d'interfaces, d'organes de coordination, de process) » (Bouzou & de Funès, 2018)

2.1 (Nouvelles) Attentes des salariés (Collaborateurs) sur la GRH (MRH)

Dans un contexte économique marqué par la concurrence vive des marchés, le développement des TIC, la globalisation des marchés, où la demande a fortement dépassé l'offre et le client devenu roi, et la seule certitude reste l'incertitude, les attentes des travailleurs se retrouvent obligatoirement affectées. L'objet d'étude et les missions de la GRH évoluent aussi naturellement, essayant à chaque fois de s'adapter aux nouvelles attentes des parties prenantes qui s'imposent aux managers et aux dirigeants de l'entreprise.

Afin de comprendre les attentes des travailleurs sur la GRH, il faut s'intéresser dans un premier temps à ce que signifie la GRH.

La GRH selon Laëtitia Lethielleux c'est « *avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.* » (Lethielleux, 2007) . La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise...) dans lesquels elle évolue.

Une autre définition est celle proposée par Igalens et Roussel (1998). Pour ces auteurs, la GRH est « *l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* » (Zakariya & Elbyali, 2021)

Ou encore « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité* » (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2012)

Ces définitions soulignent de fait l'importance du contexte interne et externe dans l'élaboration et la mise en œuvre du contenu de la FRH.

Outre le contexte externe, Taskin et Dietrich rappellent l'importance de prendre en compte les attentes des parties prenantes dans l'organisation pour la définition des pratiques (Taskin, Dietrich, & Gomez, 2016) RH à installer. Peretti met ainsi en avant quatre catégories d'attentes chez les salariés : l'équité, l'employabilité, l'éthique et la reconnaissance (Peretti, 2016).

L'équité : Les salariés ont une attente d'équité en ce qui concerne le rapport entre leur rémunération et leur contribution, en comparaison avec d'autres travailleurs, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. La GRH peut agir sur la perception de ce ratio en fournissant des informations transparentes sur les rémunérations et les évaluations des contributions. Dans

Chapitre 2 : Management des ressources humaines : quel contraste dans les entreprises ?

Le tableau N°1 ci-dessous nous allons voir les missions de DRH et évoquer les catégories d'attentes chez les salariés.

Tableau 1: le DRH et ses clients internes

Pour...	Le DRH doit être...
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none">• Garant de la sécurité• Partenaire stratégique• Créateur de valeur
Les managers (n+1)	<ul style="list-style-type: none">• Garant du partage de la fonction• Partenaire d'affaire
Les salariés	<ul style="list-style-type: none">• Garant d'équité• Garant de l'employabilité• Garant de l'éthique• Garant de la reconnaissance
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none">• Garant de l'écoute• Garant de la conformité• Garant du dialogue social

(Peretti, Gestion des ressources humaines, 2016)

Employabilité : Les travailleurs ont également pour attente de garantir leur employabilité afin de préserver leur position sur le marché du travail. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs qui leur permettent d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour remplir leurs fonctions.

L'éthique : L'éthique est également un élément important pour les salariés, L'éthique se réfère aux valeurs et aux principes qui guident le comportement de l'entreprise et de ses employés. Pour les salariés, il est important que leur entreprise agisse de manière éthique et responsable, en respectant notamment les lois et les normes en vigueur dans leur secteur d'activité. Les salariés ont également des attentes en matière de transparence et d'intégrité dans les relations avec leurs supérieurs hiérarchiques, leurs collègues et les clients de l'entreprise. Les salariés attendent que leur entreprise prenne des décisions justes et équitables, en évitant tout

comportement discriminatoire ou injuste envers les travailleurs ou les parties prenantes de l'entreprise.

Grant de la reconnaissance : Le besoin de reconnaissance quant à lui serait l'une des attentes les plus prégnantes actuellement chez les salariés. Notons que cette reconnaissance ne passe pas seulement par la rémunération, mais au travers d'une multitude d'autres modalités : l'évaluation des performances, la gestion des carrières, des mobilités. En outre, il existe différentes dimensions de la reconnaissance : la reconnaissance existentielle portant sur la personne, la reconnaissance de la pratique dans le travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail portant toutes deux sur le processus de travail, et la reconnaissance des résultats. L'ensemble de ces dimensions est à prendre en compte dans la mise en place d'un système de reconnaissance adéquat. De plus, ce besoin de reconnaissance est essentiel d'autant plus que le sujet est autonome. Les travailleurs recherchent également le sens de leurs actions, ils attendent que les personnes qui les gouvernent les respectent.

Par ailleurs (Nicolas & Julia, 2018) insistent sur le besoin d'autonomie et de sens comme principal attente des collaborateurs : « Le management du XXI^e siècle doit miser sur l'autonomie des individus pour augmenter leur performance. »

En effet, contrairement au management paternaliste basé sur la supervision directe, les prescriptions et le contrôle strict du travail ; l'expérience a montré que moins les collaborateurs connaissent le sens de leurs actions et ont de l'autonomie, moins ils sont performants. « Être autonome » signifie « se fixer sa propre loi ». Il s'agit de s'organiser comme on l'entend mais en restant toujours dans le cadre du projet collectif. A l'intérieur, c'est le projet commun qui doit délimiter les actions des collaborateurs et non l'inverse. C'est ça la notion d'autonomie.

Nous pouvons aussi avoir une réflexion post-Covid et déterminer en quoi la situation pandémique a-t-elle pu amplifier certaines attentes des collaborateurs vis à vis de leurs dirigeants et environnement de travail et comment a-t-elle pu donner naissance à des nouvelles attentes. La situation de la Covid fut un changement involontaire et brutal pour les organes. Elle incite plusieurs d'entre elles afin de rester en vie, de repenser leur philosophie de gestion afin de réorganiser leurs méthodes de travail. De l'autre côté, les attentes des salariés vis-à-vis des managers et des politiques se trouve fortement touchées. Nous assistons à l'émergence de nouvelles exigences de la part des collaborateurs. En effet, Une synthèse de plusieurs études de Steelcase (Steelcase, 2021) a permis de discerner cinq besoins fondamentaux qui transformeront le travail en profondeur. La plupart de ces besoins existaient déjà avant la

pandémie, mais ils sont aujourd'hui beaucoup mieux identifiés et leur importance s'est accrue. Il s'agit de : la sécurité, le sentiment d'appartenance, la productivité, le confort et le contrôle.

1. La sécurité : Les salariés sont de plus en plus exigeants en matière de sécurité sur leur lieu de travail. Avant de retourner au bureau, les employés veulent avoir le sentiment que leurs employeurs et leurs pairs sont prêts à faire le maximum pour préserver la sécurité de tous.

2. Le sentiment d'appartenance : La pandémie n'a pas créé le sentiment d'appartenance, elle l'a plutôt amplifié. En revanche la pandémie a créé un profond sentiment de solitude chez les collaborateurs ainsi le besoin d'appartenir à une communauté soudée n'a jamais été aussi grande. Dans tous les pays, les interactions sociales et la reconnexion à l'entreprise comptent parmi les principales motivations pour retourner au bureau.

3. La productivité : Après la Covid, les salariés reviennent au bureau cette fois-ci plus soucieux de l'apport qu'ils peuvent offrir à l'entreprise en termes de productivité. Les individus veulent sentir que leur travail a du sens, surtout depuis la crise, qui a contraint leur entreprise à affronter des bouleversements majeurs. Ils ne veulent pas simplement travailler, ils veulent être témoins de l'impact de leurs actions non seulement dans l'entreprise mais aussi dans leur environnement.

4. Le confort : De plus en plus de salariés recherchent le confort dans le travail. Ils deviennent plus productifs quand ils évoluent dans des environnements sains et ergonomiques. [...] ils aspirent à retrouver un environnement de travail conçu pour favoriser leur bien-être dans toutes ses dimensions. En effet, après avoir travaillé sur leur canapé, la table de leur cuisine ou même leur lit, ils savent à quel point le manque de confort nuit à la performance.

5. Le contrôle : À la recherche permanente d'un équilibre vie privée/ vie professionnelle, les salariés veulent pouvoir organiser leur travail comme ils l'entendent.

À l'avenir, ils voudront prendre une part plus active dans leur vie de bureau en choisissant où travailler et en contribuant à façonner leur environnement professionnel.

La prise en compte stratégique des attentes/exigences des travailleurs constituent FCS pour les entreprises, surtout celles de notre siècle. Il y a des attentes qui demeurent quasi constantes presque primordiales : le besoin de reconnaissance, de respect, le besoin de sens et de d'autonomie. Les autres sont plus dynamiques (sécurité, confort, productivité, sentiment

d'appartenance) et contingentes, en revanche, ne demeurent pas moins importantes que les premières, et peuvent constituer de réels FCS pour les organisations.

En effet, les attentes des collaborateurs constituent des éléments indispensables pour dessiner la stratégie d'une organisation. La FRH doit se nourrir des exigences (en tenant compte de leurs évolutions) des collaborateurs pour servir de base aux décisions de la direction, et ce, de façon perpétuelle.

De fait, la « coopération » des parties prenantes demeurent un atout majeur pour l'entreprise pour mener à bien cette mission. Un ensemble de processus doivent être mis en place de manière conjointe afin d'assurer la participation des collaborateurs pour l'accomplissement du projet d'entreprise. Tels projets de coopération mutuelle et de participation sont réunis sous le concept du Management Participatif.

Nous verrons dans les parties qui suivront les sens et les formes de ce que c'est que le management participatif.

2.2 Définitions

Le management participatif trouve son origine dans un modèle d'organisation de la production qui a été développé dans les années 1950 au sein d'entreprises japonaises. Certains pensent que la réussite économique du Japon après la guerre et les performances remarquables de ses entreprises en découlent (Hormon 1991). Cependant ce concept reste toujours très à la mode ces dernières années, le management participatif constitue un mot-valise, un concept large qui renferme une multiplicité de sens, de formes et de typologies. Le concept de participation des travailleurs est commun à plusieurs disciplines dans le domaine des sciences sociales tels le Human Resource Management, les relations industrielles, le droit, la science politique, l'économie. Les pratiques sont également aussi diverses.

De nos jours, le management ne se prête pas à une définition aisée qui soit unanimement acceptée de tous.

En effet, différents auteurs apportèrent chacun leur propre définition du MP, en mettant toujours en avant, dans chaque définition une caractéristique particulière propre à l'organisation ; en voici quelques-unes :

1. « *La participation, c'est l'ensemble des moyens dont disposent des personnes pour prendre part à la vie des organisations avec lesquelles elles transigent* » (Toulouse, 1981, p.127).

La notion de « prendre part » reflète l'idée selon laquelle tous les salariés s'associent dans la poursuite d'un objectif commun.

2. " *Par gestion participative, on entend tout particulièrement cette volonté et ce désir d'arriver à une "extension des responsabilités", de développer, "le travail en groupe pour la préparation en commun de certaines décisions", de susciter "les motivations en aidant chacun à mieux se situer dans sa fonction", de favoriser "l'adaptation de tous à l'évolution technique et humaine de l'entreprise"* (Boisvert, 1980, p.63).

Cette définition renferme le désir imminent de changement organisationnel, lequel passe par nécessairement par l'enrichissement des tâches des salariés.

3. Laville définit la participation comme « *l'ensemble des activités permettant l'expression des salariés* » (Laville, 1988, p.6) ;

L'auteur différencie au sein de la participation deux formes principales : la participation représentative et la participation directe. Cette deuxième forme correspond, selon cet auteur, au management participatif.

A la lumière de ces définitions, on remarque fréquemment l'apparition de certaines caractéristiques, telles que : le pouvoir décisionnel et son partage, la responsabilité, l'expression des salariés, la nécessité d'informer les travailleurs. Remarquons que ces caractéristiques sont pour la plupart inter reliées. En effet, il semble difficile que les travailleurs puissent prendre une décision, et donc que le pouvoir décisionnel soit partagé, s'ils ne sont pas un minimum informé au préalable. D'autre part, si les salariés ne peuvent s'exprimer, il n'est pas possible que leur avis soit pris en compte dans la décision.

4. Le management participatif peut finalement être défini comme « *un processus managérial global consistant à créer chez tout un salarié un comportement d'acteur-concepteur contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.* » (Hermel, 1988, p.71)

Selon ce dernier, les salariés ont un rôle important dans la conception de solutions pour l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. En effet, en incluant les salariés dans le processus décisionnel, l'entreprise peut bénéficier de leur expertise et de leur connaissance du terrain. Les salariés sont alors encouragés à proposer des idées d'amélioration, ce qui peut contribuer à la résolution de problèmes et à la mise en place de nouvelles initiatives.

En considérant les salariés comme des acteurs de l'entreprise, l'entreprise peut créer un environnement de travail où les salariés sont impliqués et motivés à contribuer à la réussite de l'entreprise. Cela peut également contribuer à la satisfaction des salariés, car ils se sentent valorisés et reconnus pour leur contribution à l'entreprise.

En outre, en encourageant la participation des salariés, l'entreprise peut stimuler l'innovation et la créativité. Les salariés peuvent avoir des idées nouvelles et innovantes qui peuvent aider l'entreprise à rester compétitive sur le marché. En fin de compte, la participation des salariés peut contribuer à la performance et à la croissance de l'entreprise, ainsi qu'à la satisfaction et à la motivation des salariés.

Malgré l'existence et la pertinence de ces définitions, il serait plus explicite de déterminer les différentes formes que peut prendre le management participatif afin de pouvoir mieux le cerner. Nous reviendrons donc dans la partie qui suit sur les diverses formes de la gestion participative.

2.3 Typologie et formes de participation

Le Management participatif peut exister sous diverses formes. Un certain nombre de facteurs (environnement interne et externe, taille de l'organisme, le secteur d'activité, la philosophie de gestion, le niveau d'évolution technologique...) influencent fortement l'émergence et le développement d'une forme particulière de participation des salariés (Barbier, 1989)

Il existe quatre formes de participation des salariés dans les entreprises (Patricia & Antoine 2019).

L'implication des salariés dans les décisions : Cette forme de participation consiste à impliquer les salariés dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent ainsi participer à des groupes de travail, des comités de pilotage ou des conseils d'administration pour donner leur avis et faire des propositions. Cette forme de participation peut être directe ou indirecte, en fonction des modalités de mise en place de ces instances de décision.

La représentation institutionnalisée : Cette forme de participation consiste à mettre en place des représentants des salariés dans les instances de gouvernance de l'entreprise, tels que le conseil d'administration ou le comité d'entreprise. Ces représentants sont élus par les salariés et ont

pour mission de les représenter dans les prises de décisions importantes. Cette forme de participation est souvent réglementée par la loi et est présente dans de nombreuses entreprises.

La participation financière : Cette forme de participation consiste à permettre aux salariés de devenir actionnaires de l'entreprise ou de bénéficier de plans d'épargne salariale. Cette participation financière peut être directe, avec la détention d'actions de l'entreprise, ou indirecte, avec la possibilité de bénéficier d'une part des bénéfices de l'entreprise. Cette forme de participation peut renforcer l'engagement des salariés dans l'entreprise et leur intérêt à sa performance économique.

La représentation des salariés : Cette forme de participation consiste à mettre en place des représentants des salariés dans les instances de dialogue social, tels que les comités d'entreprise, les délégués du personnel ou les syndicats. Ces représentants ont pour mission de défendre les intérêts des salariés et de négocier avec l'employeur sur les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux. Cette forme de participation est souvent présente dans les entreprises de grande taille et est réglementée par la loi.

Pour comprendre la participation aux décisions dans l'entreprise. On y trouve ci-dessous les types de participation comme les degrés de participation et les modes de participation (Crifo & Rebérioux, 2019).

Les degrés de participation :

La notion de degrés de participation peut être éclairée par une référence aux diverses étapes d'un processus décisionnel.

En simplifiant, il semble qu'un processus décisionnel puisse être décomposé en cinq étapes majeures :

- 1 - rassemblement des informations ;
- 2 - élaboration et formulation des options possibles
- 3 - décision proprement dite ;
- 4 - exécution de la décision ;
- 5 - contrôle de l'application de la décision,

Les différentes étapes d'un processus décisionnel (Crifo & Rebérioux, 2019) peuvent être expliquées comme suit :

Rassemblement des informations : Cette étape consiste à collecter toutes les informations pertinentes concernant le problème ou la question à résoudre. Il s'agit de recueillir des données factuelles, des opinions, des points de vue et des expertises auprès de toutes les parties prenantes concernées.

Elaboration et formulation des options possibles : Une fois que toutes les informations ont été rassemblées, la prochaine étape consiste à élaborer et formuler les différentes options possibles pour résoudre le problème ou répondre à la question. Cette étape implique l'analyse des avantages et des inconvénients de chaque option et la sélection de celles qui ont le plus de chances de réussir.

Décision proprement dite : Une fois que toutes les options possibles ont été examinées, il est temps de prendre une décision. Cela implique de choisir la meilleure option qui répond aux critères de décision établis lors de l'étape précédente.

Exécution de la décision : Après avoir pris une décision, la prochaine étape consiste à mettre en œuvre la décision. Cette étape implique la planification des actions nécessaires pour mettre en œuvre la décision et l'affectation des ressources nécessaires pour accomplir les tâches.

Contrôle de l'application de la décision : Enfin, la dernière étape consiste à surveiller et à évaluer l'application de la décision pour s'assurer que les résultats souhaités sont atteints. Cette étape implique également l'ajustement des plans et des actions en cas de besoin pour atteindre les résultats souhaités.

En termes de degrés de participation, chaque étape peut impliquer différents niveaux de participation des parties prenantes. Par exemple, lors de la première étape de rassemblement des informations, une participation élevée de toutes les parties prenantes peut être souhaitable pour garantir que toutes les informations pertinentes sont prises en compte. Lors de l'étape de formulation des options, une participation élevée peut être bénéfique pour générer une gamme complète d'options possibles. Lors de la prise de décision proprement dite, une participation plus restreinte peut être nécessaire pour garantir l'efficacité et la rapidité de la prise de décision. Enfin, lors de l'application et du contrôle de la décision, une participation élevée peut être souhaitable pour garantir que les résultats souhaités sont atteints et que les ajustements nécessaires sont effectués en temps opportun.

Les modes de participation :

La participation directe est une forme de participation dans lequel les participants prennent des décisions eux-mêmes, sans passer par des représentants ou des intermédiaires. Ce type de participation est souvent utilisé dans les petits groupes où les participants peuvent se rencontrer et discuter des problèmes et des solutions de manière directe. Cependant, dès que le nombre de participants augmente, il devient plus difficile pour tout le monde de s'impliquer directement, car cela pourrait entraîner un manque d'efficacité et une prise de décision trop longue.

C'est pourquoi la participation indirecte, également appelée délégation, est souvent utilisée pour permettre à un groupe plus important de prendre des décisions de manière efficace. Dans ce type de participation, des représentants sont choisis pour prendre des décisions au nom du groupe. Ces représentants sont censés être fidèles aux intérêts et aux positions du groupe qu'ils représentent. En outre, ils doivent être en mesure d'expliquer et de défendre les positions du groupe auprès des autres participants.

La représentativité des représentants est essentielle pour garantir l'efficacité de la participation indirecte. En particulier, lorsque le niveau de participation atteint un certain seuil, tel que dans les consultations ou les codécisions, la représentativité des participants est primordiale. En effet, l'exécution de la décision dépend du comportement de chaque organisation participante, et donc de la représentativité de ses mandataires. Il est donc crucial que les membres de ces organisations se sentent liés et obligés par le choix de leur représentant pour que la décision soit exécutée efficacement.

Dans les groupes ou organisations qui constituent des « associations volontaires », la représentativité ne peut être garantie que par le respect strict des exigences de la démocratie interne. Cela implique que les membres de l'organisation ont le droit de participer à la prise de décision et de choisir leurs représentants de manière équitable et transparente. En outre, les représentants doivent rendre compte de leurs actions et de leurs décisions, et leur mandat doit être limité dans le temps pour permettre une rotation régulière des représentants et assurer une plus grande démocratie.

2.4 Pratiques de la gestion participative

Pour implémenter la gestion participative, nous disposons d'un certain nombre d'outils dits « pratiques managériales participatives », terme utilisé pour la première fois pour désigner les méthodes mises en avant par les managers afin de développer un management participatif dans les organisations.

D'autres concepts synonymes existeraient en fait pour définir ces méthodes :

Chapitre 2 : Management des ressources humaines : quel contraste dans les entreprises ?

Les pratiques managériales participatives, On peut citer : la gestion des carrières, la reconnaissance, la participation, l'information descendante, la formation, l'autonomie et l'équité salariale (Valéau & Llosa, 2019), ces 7 pratiques managériales participatives dégagées permettent de montrer le niveau d'engagement des salariés au sein de l'entreprise.

« Les contributions à l'engagement de la plus forte à la moins forte s'ordonnent ainsi de la façon suivante : 1) gestion des carrières ; 2) équité salariale ; 3) reconnaissance ; 4) formation ; 5) participation ; 6) information descendante ; 7) autonomie » (Valéau & Llosa, 2019)

Cet ordre des contributions à l'engagement peut être expliqué de la manière suivante :

Gestion des carrières : la gestion des carrières peut aider les employés à se sentir valorisés et investis dans leur travail. Elle leur donne également un sentiment de contrôle sur leur développement professionnel, ce qui est souvent très motivant. Ainsi, la gestion des carrières est considérée comme la pratique la plus efficace pour favoriser l'engagement des employés.

Équité salariale : Le fait de rémunérer équitablement les employés pour leur travail est une condition essentielle pour qu'ils se sentent valorisés et reconnus. L'équité salariale est donc une pratique importante pour encourager l'engagement des employés.

Reconnaissance : La reconnaissance du travail bien fait est également un élément clé pour favoriser l'engagement des employés. Les employés ont besoin de se sentir appréciés pour leur travail et de recevoir des commentaires positifs sur leurs réalisations. Cela peut prendre différentes formes, telles que des éloges, des récompenses ou des promotions.

Formation : Offrir des opportunités de développement professionnel, telles que des programmes de formation et de perfectionnement, est une autre pratique importante pour encourager l'engagement des employés. Les employés veulent apprendre et acquérir de nouvelles compétences, et ils sont plus susceptibles de rester engagés s'ils ont l'opportunité de le faire.

Participation : La participation des employés dans la prise de décision peut également favoriser leur engagement. Les employés ont besoin de se sentir impliqués dans la vie de l'entreprise et de pouvoir contribuer à son succès.

Information descendante : Fournir aux employés des informations claires et régulières sur les décisions prises par l'entreprise est important pour qu'ils se sentent informés et inclus. Cela peut contribuer à leur engagement, bien que cela soit moins efficace que les pratiques précédentes.

Autonomie : Enfin, offrir une certaine autonomie aux employés peut également contribuer à leur engagement. Les employés ont besoin de se sentir responsables de leur travail et de pouvoir

Chapitre 2 : Management des ressources humaines : quel contraste dans les entreprises ?

prendre des décisions qui influencent leur environnement de travail. Cependant, cette pratique est considérée comme la moins efficace pour encourager l'engagement des employés.

Ces pratiques sont résumées dans ce tableau ci-dessous.

Tableau 2: Les pratiques managériales participatives

Pratiques de gestion	Description	Efficacité pour encourager l'engagement des employés
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none">- Aide les employés à se sentir valorisés et investis dans leur travail.- Donne un sentiment de contrôle sur le développement professionnel.- Considérée comme la pratique la plus efficace pour favoriser l'engagement des employés.	Très efficace
Équité salariale	<ul style="list-style-type: none">- Rémunération équitable des employés pour leur travail.- Condition essentielle pour se sentir valorisé et reconnu.- Pratique importante pour encourager l'engagement des employés.	Efficace
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none">- Reconnaissance du travail bien fait.- Besoin de se sentir apprécié et de recevoir des commentaires positifs.- Peut prendre différentes formes : éloges, récompenses, promotions, etc.- Clé pour favoriser l'engagement des employés.	Efficace
Formation	<ul style="list-style-type: none">- Offrir des opportunités de développement professionnel.- Programmes de formation et de perfectionnement.- Les employés veulent apprendre et acquérir de nouvelles compétences.- Favorise l'engagement des employés.	Efficace

Participation	<ul style="list-style-type: none">- Impliquer les employés dans la prise de décision.- Besoin de se sentir impliqué et de contribuer au succès de l'entreprise.- Favorise l'engagement des employés.	Efficace
Information descendante	<ul style="list-style-type: none">- Fournir aux employés des informations claires et régulières sur les décisions de l'entreprise.- Important pour se sentir informé et inclus.- Contribue à l'engagement des employés, mais moins efficace que d'autres pratiques.	Moins efficace
Autonomie	<ul style="list-style-type: none">- Offrir une certaine autonomie aux employés.- Besoin de se sentir responsable et de prendre des décisions.- Pratique moins efficace pour encourager l'engagement des employés.	Moins efficace

Source : Etablis par nous-même à travers les pratiques cités dans (Valéau & Llosa, 2019) .

On pourrait considérer les pratiques clés comme étant celles qui ont le plus d'impact sur l'engagement des employés, et donc celles qui sont les plus importantes à mettre en place pour favoriser cet engagement. Dans cet ordre de contribution à l'engagement mentionné, les pratiques clés seraient :

-Gestion des carrières

-La reconnaissance

Les pratiques qui pourraient être considérées comme ayant un impact significatif sur l'engagement des employés, mais peut-être pas autant que les pratiques clés. Dans cet ordre de contribution à l'engagement, les pratiques seraient : L'équité salariale

Enfin, les pratiques secondaires pourraient être considérées comme ayant un impact moins important sur l'engagement des employés, mais pouvant tout de même contribuer à l'améliorer. Dans cet ordre, les pratiques secondaires seraient :

-L'information descendante ;

-La participation ;

-La formation ;

-Et enfin l'autonomie.

En résumé, les contributions à l'engagement peuvent avoir un impact significatif sur la relation entre les employés et leur entreprise. Les entreprises doivent donc s'efforcer de promouvoir la gestion des carrières, l'équité salariale, la reconnaissance, la formation, la participation, l'information descendante et l'autonomie pour favoriser l'engagement et éviter le désengagement.

2.5 Facteurs internes et externes influençant la participation à la gestion

Selon J.P. Laporte (Laporte, 1983), les facteurs pouvant influencer la forme et l'importance de la participation des travailleurs sont internes et externes :

Facteurs internes : On retrouve des facteurs structurels tel que la taille de l'organisation, le degré de technologie de ses opérations, le secteur d'activité, et des facteurs humains qui comprennent la présence du syndicat et la philosophie de la direction face à la gestion participative ;

Facteurs externes : l'environnement social, la culture, le climat, politique, le contexte économique, la concurrence et le cadre législatif sont des facteurs qui peuvent influencer la participation des travailleurs à la gestion.

Ces facteurs internes et externes peuvent s'interrelier et renforcer leur influence sur la participation potentielle des travailleurs au sein de l'entreprise.

Facteurs internes :

Taille de l'organisation : La taille de l'organisation peut influencer la participation des travailleurs car les grandes entreprises peuvent avoir une structure de gestion plus centralisée, ce qui peut limiter la participation des travailleurs. Les petites entreprises, en revanche, peuvent être plus flexibles et avoir des structures de gestion plus plates, ce qui peut encourager la participation des travailleurs.

Degré de technologie : Les entreprises qui ont une haute technologie peuvent avoir des processus automatisés et informatisés qui peuvent réduire la nécessité de la participation des travailleurs. Cependant, les technologies peuvent également permettre une meilleure communication et une plus grande transparence, ce qui peut encourager la participation des travailleurs.

Secteur d'activité : Le secteur d'activité de l'entreprise peut influencer la participation des travailleurs car certains secteurs ont des normes de travail plus rigides que d'autres. Par

exemple, les entreprises de services financiers peuvent avoir des normes plus strictes en matière de conformité réglementaire, ce qui peut limiter la participation des travailleurs.

Présence d'un syndicat : La présence d'un syndicat peut influencer la participation des travailleurs car il peut représenter les intérêts des travailleurs et négocier avec la direction pour obtenir des conditions de travail meilleures. Les syndicats peuvent également offrir des programmes de formation et des opportunités de développement de compétences, ce qui peut encourager la participation des travailleurs.

Philosophie de la direction : La philosophie de la direction en matière de gestion participative peut influencer la participation des travailleurs. Les entreprises dont la direction est engagée en faveur d'une culture participative peuvent encourager les employés à prendre des initiatives et à contribuer activement à la prise de décision.

Facteurs externes :

Environnement social et culturel : L'environnement social et culturel dans lequel l'entreprise évolue peut influencer la participation des travailleurs. Par exemple, les sociétés qui accordent une grande importance à la participation et à la collaboration peuvent encourager les entreprises à adopter des pratiques de gestion participative.

Contexte politique : Le contexte politique peut également influencer la participation des travailleurs. Par exemple, des lois qui protègent les droits des travailleurs et qui encouragent la participation des employés peuvent favoriser la participation des travailleurs dans l'entreprise.

Cadre législatif : Le cadre législatif peut influencer la participation des travailleurs, par exemple en exigeant que l'entreprise adopte des pratiques de gestion participative ou en offrant des incitations financières pour encourager l'implication des travailleurs.

Contexte économique : Le contexte économique peut également influencer la participation des travailleurs. Par exemple, les entreprises qui sont confrontées à une concurrence accrue peuvent encourager l'innovation et la participation des travailleurs pour améliorer la performance de l'entreprise.

Concurrence : La concurrence peut également influencer la participation des travailleurs car les entreprises qui encouragent la participation peuvent avoir un avantage concurrentiel en termes de créativité et d'innovation.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous avons examiné la gestion des ressources humaines dans les entreprises ainsi que le concept de management participatif. Nous avons constaté que les entreprises présentent des particularités qui influencent leur gestion des ressources humaines, telles que leur taille, leur structure et leur culture. Le management participatif est une approche qui permet d'impliquer les collaborateurs (employés de l'entreprise) dans les processus décisionnels de l'entreprise à l'instar des théories classiques de GRH qui prône l'employé comme ressource humaine exécutive (statique), ce qui peut améliorer la satisfaction des employés et leur productivité. Nous avons étudié les différents types de participation, les pratiques de gestion participative ainsi que les facteurs internes et externes qui influencent la participation à la gestion. De plus, nous avons souligné les attentes actuelles des employés envers la gestion des ressources humaines, y compris la prise en compte de leur bien-être et de leur épanouissement professionnel. Le management participatif par sa forme d'organisation est une réponse à ces préoccupations des collaborateurs internes où les entreprises pourraient gagner en autonomie, en flexibilité, en optimisation de la productivité et en croissance.

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Chapitre 3 : Impact du management participatif sur les RH au sein de l'entreprise BL

Introduction

Dans ce chapitre pratique nous allons présenter l'organisme d'accueil, nous parleront de son historique, de ses activités, missions ainsi que de ses objectifs stratégiques ensuite nous allons aborder les techniques d'enquêtes que nous avons utilisées pour le recueil des données en suite la description de la population étudiée et nous allons terminer par une analyse des données recueillies.

1 Présentation de l'organisme d'accueil : Bejaia Logistique

Nous avons effectué notre stage de fin d'études au sein de Bejaia Logistique durant le mois de mars 2023. Dans ce qui suit, nous présentons l'entreprise, de son historique à ses objectifs en passant par son organigramme.

Bejaia logistique « BL » est une entreprise de transport routier de marchandise « TRM », qui exerce le transport en amont et en aval. Elle dispose d'une grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité, plus la location d'engins ainsi du matériel pour bâtiment et travaux public. Elle se situe au pieds de la montagne « IFRI » de la commune d'OUZELLAGEN dans la wilaya de Bejaia au nord-est de l'Algérie. Cette entreprise a commencé à transporter pour son entreprise mère seulement, mais aujourd'hui elle travaille différents clients au niveau national et avec la Tunisie au niveau international.

1.1 Historique de BL

La « SARL BEJAIA LOGISTIQUE » est une filiale de l'entreprise « SARL IFRI » qui est une entreprise de production d'eau minérale et boisson diverses. BL était un service de parc et transport qui remontait à l'année 2002, elle a comme tache d'assurer le transport de marchandises.

Au cours des années, la production de IFRI a augmenté substantiellement et son système de distribution est devenu plus complexe, ainsi la maintenance de ses moyens de transport a couté très chère, pour cela, la SARL IFRI décida d'externaliser la fonction transport « réduire le délai entre la décision et sa mise en œuvre, renforcer la pertinence de la décision et souplesse d'action. En ce sens, externaliser favorise l'initiative et le développement, y compris dans la fonction ressources humaine » et élargir sa gamme de production et de se concentrer seulement sur son cœur de métier qui est la production.

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Comme perspective, les gérants ont décidé de créer une entreprise de transport pour éviter les couts engendrés par l'utilisation de ses flottes, surtout dans la période d'été où il y a trop des commandes. Elle arrive même à affréter cette entreprise qu'elle a nommé BL et créer en mois d'octobre de l'année 2008.

1.2 Activités et missions de l'entreprise BL

Les principales activités de BL sont les suivantes :

- Transport public de marchandises ;
- Location d'engins de travaux publics ;
- Location des véhicules avec ou sans chauffeur ;
- Location de matériel pour bâtiment et travaux publics ;
- Vente des pneus en gros ;

L'entreprise réalise diverses missions liées aux activités qu'elle pratique quotidiennement dont :

- Assurer l'arrivé en bon état des marchandises transportées ;
- Mettre en place des programmes d'investissement ;
- Fidéliser ses clients et essayer d'en acquérir d'autres ;
- Améliorer son système de distribution ;
- Assurer un bon climat de travail pour les employés ;
- Gérer le développement des RH et les moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Assurer une représentativité nationale et faire face aux concurrents ;
- Tenter d'élargir le réseau d'activités à l'extérieur du pays.

1.3 Objectifs stratégiques de BL

La stratégie à long et moyen terme de BL s'appuie sur quatre axes énoncés comme suit :

✓ La croissance

- Avoir plus des parts sur le marché international ;
- Assurer la durabilité de l'entreprise.

✓ La sécurité de l'environnement

- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités réalisées ;
- Avoir un impact positif sur l'environnement (diminuer au maximum les rejets toxiques ou déchets polluants).

✓ Les clients

- Avoir une image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- Être compétitif sur le marché en améliorant le rapport/prix.

✓ Les coûts

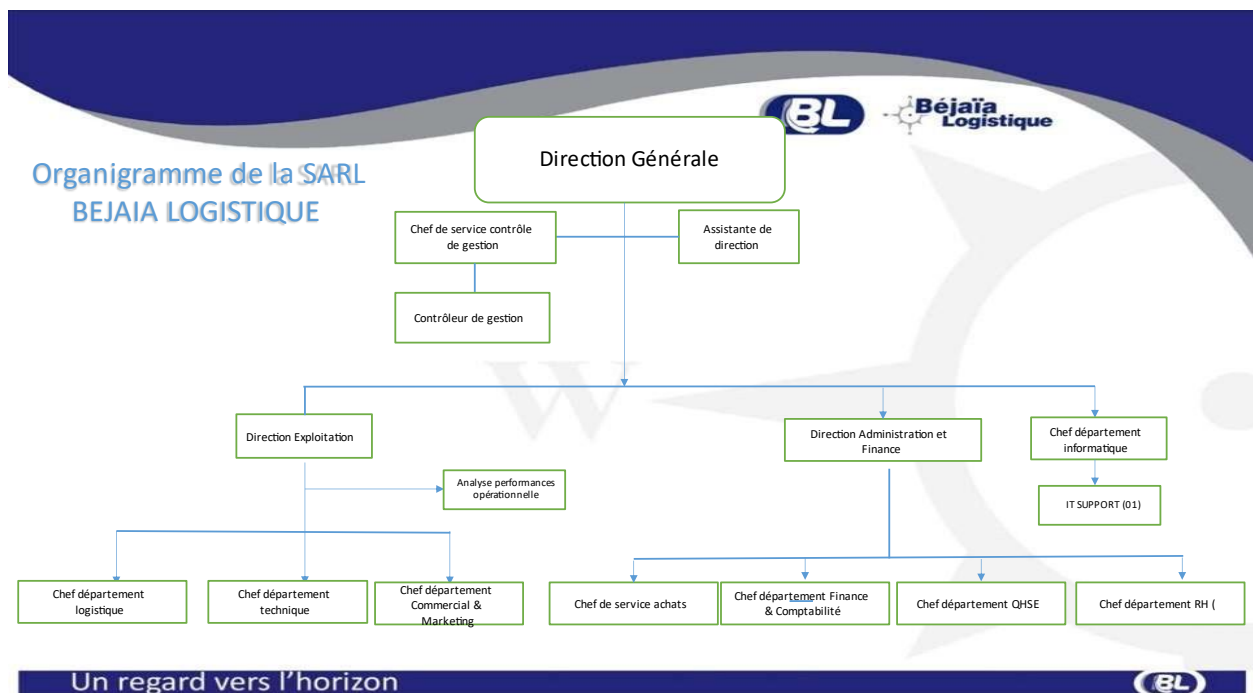
- Diminuer les coûts au niveau de tous les processus et améliorer leur valeur ajoutée.

1.4 Organigramme de BL

L'organigramme de la « SARL BL » repose sur un modèle hiérarchique où le département informatique jouit d'un rôle d'orchestre entre la Direction Exploitation et la Direction Administration et Finance.

La Direction Exploitation regroupe les départements logistiques, technique et commercial-marketing. Tandis que le département RH, QHSE, achats et finance-comptabilité sont supervisés par la Direction Administration et Finance.

Figure 2: Organigramme de BL



Source : Document interne de BL

• La direction générale

Elle veille sur le bon déroulement des différentes tâches avec les meilleures conditions de travail et il assure la conformité des informations entre les services, il englobe les services contrôle de gestion, informatique, MQ/HSE, RH, comptabilité, approvisionnement ;

• Service de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a comme rôle :

- L'élaboration de la prévision budgétaire et la mise en place des procédures d'utilisation optimale des ressources ;
- Il participe à la définition des objectifs de l'entreprise à partir des informations données par les services commerciale ;
- L'élaboration d'un plan qui englobe le niveau de production à atteindre, moyens financier, humaines et technique à mettre en œuvre

- **Service « MQ/HSE » management de qualité hygiène, sécurité, environnement**

Il se compose de trois inspecteurs en HSE, un agent polyvalent, un agent d'entretien, et ingénieur en HSE, chaque responsable est chargé d'une tâche particulière contribuant au développement de l'entreprise.

L'ingénieur de HSE :

Son rôle est de veiller sur :

- La mise en place sur les grands axes de management de qualité ISO 9001 ;
- L'information et la santé du personnel ;
- L'application de la réglementation d'hygiène et de sécurité dans la SARL BL ;
- Audit système de sécurité dans la SARL BL ;
- Superviser les lieux et identifier toutes les non-conformités ;
- Etablir les plans de prévention ;
- Veiller sur la gestion des déchets de l'entreprise ;

Inspecteur HSE :

Son rôle est de :

- Faire des visites d'inspection et identifier les risques
- Remédier aux risques qui peuvent être sensibilisés au personnel en matière d'hygiène et de sécurité en HSE
- Etablir les primes de travail
- Veiller sur les consignes de la sécurité et intervenir en cas d'incendie
- Contrôler les installations de la lutte contre les incendies

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

- Veiller sur le port des « EPI » Equipment Protection Individuelle
- Veiller sur les « EPC » Equipement Protection Collectif
- Contrôler la conformité des installations et les véhicules et camions et signaler toute situation dangereuse
- Etablir les rapports d'accidents et d'incendie

Agent polyvalent

Il permet de :

- Prendre en charge le factotum
- Etablir toutes les opérations (petits travaux), installation de bureau, travaux de jardinage, installations des stands.

Agent d'entretien

Sa tâche principale est le nettoyage de l'atelier.

Ressources humaines :

BL emploie 809 salariés dont 36 cadres (dont 1 cadre dirigeant, 7 cadres supérieurs et 1 cadre confirmé), 64 agents de maîtrise, 667 agents d'exécution et 42 apprentis dont 34 femmes et 775 hommes. Le tableau N°3 permet de répartir les salariés de BL selon leur sexe.

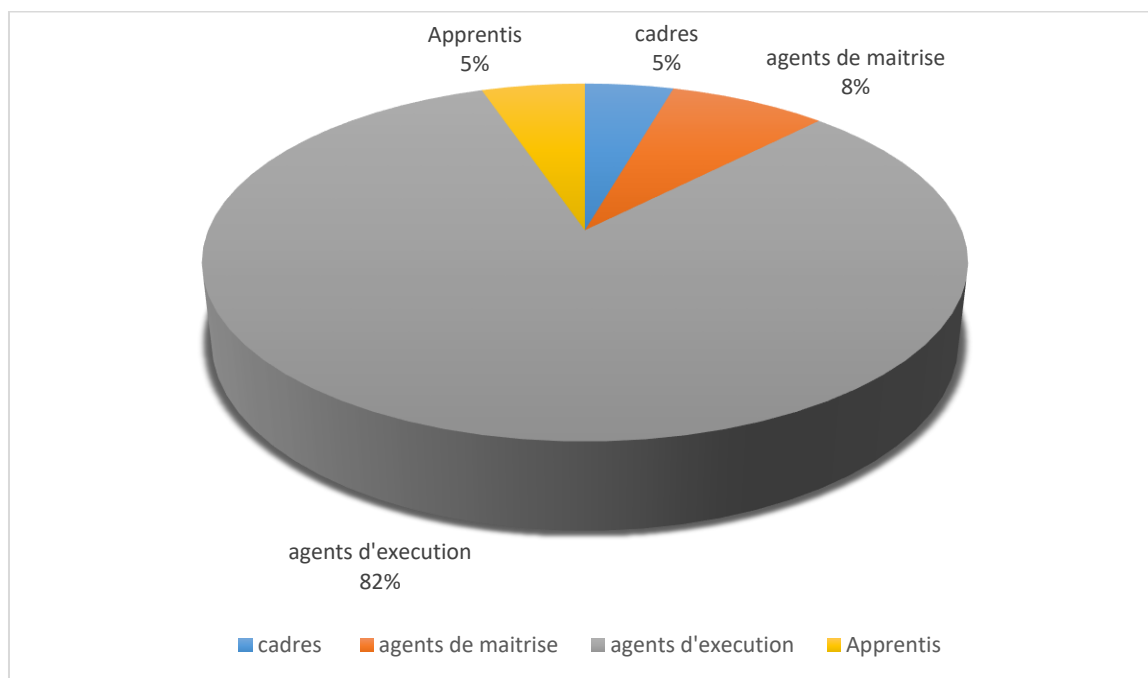
Tableau 3: Effectif par sexe février 2023

Effectifs Masculin	775
Effectifs Féminin	34

TOTAL	809
-------	-----

Source : Document interne de BL

Figure 3: Classification des salariés selon leur catégorie socioprofessionnelle



Source : Document interne de BL

Le tableau N°4 permet de présenter l'effectif par tranche d'âge et par sexe.

Tableau 4: Effectif par Tranche d'Age et par sexe au 28 février 2023

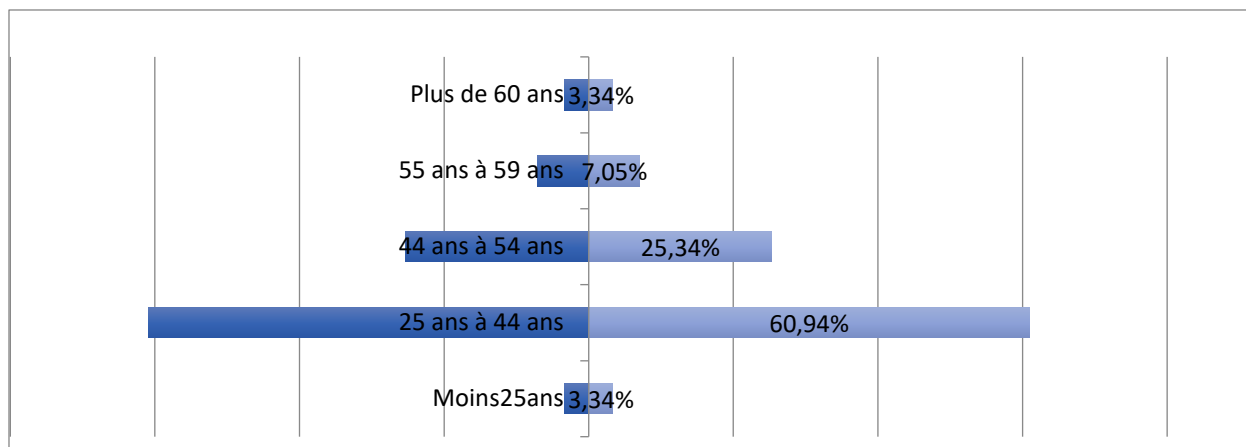
Tranche d'Age	Moins 25 ans	25 ans à 44 ans	44 ans à 54 ans	55 ans à 59 ans	Plus de 60 ans	TOTAL
Homme :	14	474	203	57	27	775
Femme :	13	19	2			34

TOTAL GENERAL	27	493	205	57	27	809
----------------------	-----------	------------	------------	-----------	-----------	------------

Source : Document interne de BL

Ci-après, la figure reprend une représentation de la pyramide des âges.

Figure 4: La pyramide des Ages février 2023



Source : Document interne de BL

Département RH :

Ce service a pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Il se compose de chef ou bien le responsable service, une charge sociale, un charge formation, un suivi de paye, un suivi de carrière.

Chef de département RH

Il dirige le service RH. Son rôle est la surveillance et l'orientation de tous ce qui en relation avec ce service.

Le chargé social : il s'occupe de :

- Des dossiers des malades ;
- Des accidents de travail ;
- Des assurances en général ;
- Des déplacements à la CNAS ;

Chargé de formation : son rôle est l'organisation des formations du personnel de l'entreprise pour l'amélioration de compétences.

Il s'occupe de deux autres fonctions à part celui de charge de formation. Il est assistant de paye et s'occupe des sanctions.

Assistant de paye : son rôle est la réalisation des traitements de pointage. Il l'injecte directement au logiciel « SAGE PAYE » pour traiter les fiches de paye.

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Les sanctions : en cas d'erreur le paye par exemple, le responsable lui envoie une demande d'explication puis, il va donner la sanction qu'il faut soit rappeler à l'ordre, par un avertissement oral, avertissement écrit, ou mise à pied.

-Spécialiste de la paye : elle est spécialisée uniquement dans la paye.

- Suivre de carrière : elle s'occupe de la carrière des travailleurs de l'entreprise, de la retraite, et du recrutement.

Département facturation et comptabilité

Comprend deux personnes, une chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance, ce service a comme rôle :

- Assurer la conformité des opération comptables
- Etablir les situations de financements
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients
- Se charge des achats de fournitures

Département commerciale

Le département commercial est au cœur de l'entreprise et il veille sur la collaboration entre les différents départements pour la réussite de l'entreprise et aussi pour atteindre ses prévisions.

Chef de département commercial

Il a comme rôle de définir une stratégie commerciale, de développer le portefeuille des clients et des négociations avec ces derniers, et aussi il reçoit les commandes de ses clients.

Administration des ventes

Le chef de services administration des ventes, son rôle et de veille sur la satisfaction des clients et d'atteindre les objectifs de l'entreprise, il a une démarche ou il cherche des clients au niveau national, optimisation des couts, et le retour à charge, il a deux clientèles et deux charges commerciales sur le terrain.

-Chargé de clientèle

Ils ont comme rôle de suivre les clients qui existent déjà dans le profil de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qui concerne leurs commandes, leurs livraisons, leurs conditions etc. Leur approche est la satisfaction des clients.

-Chargés commerciaux

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Leurs rôles sont de prospector les clients (présentation de BL, l'envoi de l'offre de service, et après la négociation).

Ils ont aussi des petites activités comme le marketing, ils participent à la foire et aussi à des évènements.

-Charge ordonnancement

Il a comme rôle :

Le suivi des informations de masse (il suit et trie des différents documents clients à savoir (BL, facture, ordre de mission...etc.).

-Charge facturation

Son rôle est la préparation des factures de recouvrement.

Service approvisionnement

C'est un service d'achat et d'approvisionnement. Ils s'achètent et ils approvisionnent. Il se compose de cinq agents : le chef de service, un agent d'ordonnancement, et trois acheteurs.

-Le chef de service

Il veille sur le bon fonctionnement du service

-Agent d'ordonnancement

Il réalise les factures, les chèques, et il classe les documents.

-Premier acheteur

Il s'occupe des pièces de rechange de camion et des remarques.

-Deuxième acheteur

Il s'occupe spécialement pour le léger (les claques, tracteur agricole)

-Troisième acheteur

Il s'occupe de la fourniture (fourniture de bureau, gasoil, les huiles, la pneumatique)

La direction d'exploitation

La direction d'exploitation implique une collaboration étroite avec l'ensemble des services de l'entreprise, et avec la direction générale, ainsi il assure la liaison entre les fournisseurs et les clients.

Département maintenance

Le département maintenance a comme but la résolution des problèmes techniques et le contrôle des processus de maintenance des engins moteurs de l'entreprise. Il se compose d'un chef de département, un chef de service méthode qui son délégué le charge de méthodes, un gestionnaire magasin, et les magasiniers.

-Le chef de département

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Il chapote tous qui est en relation avec la maintenance. Au-dessous de chef de département il y a :

- Deux réceptionnaires d'ateliers ;
- Deux spécialistes diagnostiques et réparation

-Chef de service méthode

Il a comme mission de :

- Planifier les entretiens pour les camions et tous les véhicules
- Elaboration des modes opératoire (montage et démontages des pièces)
- Elaboration de PMP (plan de maintenance préventive)
- Elaboration de budget prévisionnel de la maintenance
- Elaboration de consommation prévisionnelle annuelle
- Responsable de magasin et des commandes
- Elaboration de rapport activité mensuelle pour chaque mois

Le chef de service méthode a son délégué de méthode et le gestionnaire magasin après il y a quatre magasiniers qui travail en équipe

-Chargé de méthode

Son rôle est de :

- Réaliser les délais des entretiens
- Suivies de l'organisation de PNP
- Suivies des sure consommations
- Textes des modes opératoires
- la réalisation de la réforme des pièces
- Suivies démobilitation maintenance

Le chef d'atelier

Il a aussi ses équipes :

- Des mécaniciens
- Des électriciens

-Des taulières

-Des soudeurs

-Des électro mécaniciens

-Un réparateur de bâche.

NB :

Il faut noter que cette équipe travaille toujours avec alternance.

2 Méthodologie de recherche

Après la présentation de l'organisme d'accueil, nous nous intéressons dans cette partie à la présentation des étapes que nous avons emprunté pour la réalisation de notre étude au sein de BL en présentant les méthodes que nous avons adoptées, des techniques de collectes de données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

Notre étude porte sur la contribution potentielle d'un système de management participatif à la motivation des salariés de l'entreprise BL. Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une méthode de recherche mixte qui combine une étude quantitative basée sur un questionnaire (Annexe 1) et une étude qualitative basée sur un guide d'entretien (Annexe 2). Les données collectées sont ensuite analysées de manière interprétative.

Nous avons mené des entretiens avec les responsables des départements de services et élaboré un questionnaire pour recueillir les perceptions des salariés sur les pratiques de management participatif et leur application au sein de l'entreprise.

2.1. Organisation du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien

Nous avons développé un guide d'entretien destiné aux deux directions de l'entreprise (voir organigramme) au regard des trois responsables des départements des ressources humaines, de la logistique et de la QHSE. Ces trois départements, d'un regard horizontal de l'organigramme sont les plus susceptibles : 1) de modifier, d'améliorer et de faire participer les collaborateurs à de nouvelles formes d'organisation de travail, 2) de prendre en charge les attentes, besoins et préoccupations des collaborateurs. Ils sont, par conséquent, les mieux placés pour nous fournir les informations nécessaires à notre étude. Ces entretiens ont eu lieu sur plusieurs rendez-vous et ont fourni des réponses à nos questions.

Nous avons structuré notre guide d'entretien autour de 12 questions pour appréhender **Le rôle des différents chefs de services dans l'application du management participatif et l'impact qu'il peut avoir sur les RH**

Les douze questions proposées peuvent aider à déterminer le degré de participation souhaité et à identifier les domaines dans lesquels les collaborateurs peuvent être impliqués dans la prise de décision et la fixation des objectifs. Nous examinons les réponses une à une, en effectuant **une analyse et une interprétation approfondies et synthétisons les résultats obtenus.**

2.2. Structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête

Nous avons administré le questionnaire à un total de 30 agents de maîtrise sur un total de 64. Notre échantillon est de 47% par rapport à la population visée. Nous n'avons pu récolter que 23 questionnaires correctement renseignés, soit un total de 77% ce qui permet de généraliser les résultats obtenus sur l'ensemble des agents de maîtrise.

Le questionnaire est structuré sur cinq axes décrits ci-après.

Axe N°1 : Information personnelles

Cet axe comprend trois questions qui visent à recueillir des informations sur le salarié interrogé, dans le but d'affiner son profil c'est-à-dire il vise à recueillir des informations de base sur le profil du salarié interrogé telles que son sexe, son ancienneté dans l'entreprise et son âge.

Axe N°2 : Implication de l'entreprise dans le management participatif

Cet axe est composé d'une seule question donc c'est un axe qui s'intéresse à l'implication de l'entreprise dans la mise en place du management participatif. Il cherche à déterminer dans quel service ou direction de l'entreprise cette implication est la plus présente.

Axe N°3 : Participation des employés

Il est centré sur la participation des employés dans l'entreprise et leur perception de la communication et de la collaboration entre les différents services. Il interroge également les salariés sur leur opinion quant à l'importance du travail en équipe et il est composé de trois questions.

Axe N°4 : Impact du management participatif

Il cherche à évaluer les impacts potentiels de la mise en place du management participatif, notamment sur la communication interne et la motivation des employés. Il s'intéresse également à la prise en compte des opinions des salariés lors de la prise de décision et à l'utilisation des plateformes collaboratives, il rassemble cinq questions.

Axe N°5 : Communication et culture d'entreprise

Cet axe s'intéresse à la communication et à la culture d'entreprise. Il vise à comprendre les canaux de communication les plus utilisés par les salariés et la façon dont les informations circulent dans l'entreprise. Il cherche également à évaluer comment la mise en place du

management participatif pourrait affecter la culture de l'entreprise, il est composé de trois questions.

3 Méthode d'analyse des résultats obtenus

Dans ce qui suit, nous présentons succinctement une discussion de nos résultats.

3.1 Analyse et interprétation des résultats obtenus depuis l'entretien.

Nous allons maintenant présenter l'analyse et la discussion des résultats de notre entretien et de notre enquête par questionnaire menées au sein de l'entreprise BL.

3.1.1 Analyse et discussion de l'entretien

Au cours de cette section, nous allons présenter les réponses obtenues lors de notre entretien avec les différents responsables, puis nous allons procéder à l'analyse et à la discussion de ces résultats. Le tableau N°5 permet de synthétiser les données recueillies de l'entretien au sein de l'entreprise BL.

Tableau 5: Présentation des résultats synthétisés des entretiens (voir annexe 2)

Questions posées	Réponses obtenues
1	Oui, nous avons adopté le management participatif depuis 2017.
2	Tout dépend de type de décision à prendre donc parfois on part sur la centralisation et d'autres fois sur la décentralisation.
3	Les facteurs clés sont la reconnaissance, l'écoute, le respect, la récompense.
4	Nous organisons des réunions et pendant ces réunions chacun donne son point de vue concernant le problème et à la fin nous allons décider ensemble.
5	Oui, nous insistons sur le travail d'équipe énormément parce que sans lui rien ne va se réaliser.
6	Oui, nous organisons des enquêtes de satisfaction des employés.
7	Oui, ils nous arrivent de se réunir et de proposer des solutions pour essayer de résoudre des problèmes.
8	Oui, je participe avec eux, on est une équipe et on travaille ensemble pour que le travail soit bien réalisé.

9	Oui, je suis libre et autonome dans la prise de décision concernant mon service mais il y'a des décisions où je dois prendre l'accord du directeur général.
10	En général je suis participatif mais des fois il m'arrive d'être autoritaire, tout dépend de la situation à laquelle je fais face.
11	Améliore la satisfaction, l'engagement des employés, améliore la prise de décision.
12	Oui je prends en compte leurs propositions et les opinions parce que je pense qu'il est nécessaire de prendre en compte leurs points de vue.

Source : Etabli par nous-mêmes.

3.1.2 Analyse des résultats de l'entretien

Dans cette partie, nous allons explorer en détail les réponses des responsables des différents services qui ont été présentées dans le tableau précédent.

Pour la première question

La réponse des responsables de service semble être une réponse claire et affirmative à la question posée, affirmant que l'entreprise a adopté l'approche de management participatif depuis 2017.

L'approche de management participatif implique que les employés sont impliqués dans le processus de prise de décision et ont un certain degré d'autonomie dans leur travail. Cela peut contribuer à une culture de confiance, de responsabilisation et de collaboration au sein de l'entreprise, ainsi qu'à une meilleure communication entre les différents niveaux hiérarchiques.

En déclarant que l'entreprise a adopté cette approche depuis 2017, les responsables de service suggèrent que cette approche a été mise en place depuis un certain temps et qu'elle a probablement été évaluée et ajustée au fil du temps. Cela peut également indiquer un engagement de l'entreprise à long terme en faveur de cette approche de gestion.

Il est important de noter que la simple déclaration d'adoption de l'approche de management participatif ne garantit pas son efficacité. L'efficacité de l'approche dépendra de la façon dont elle est mise en œuvre, gérée et évaluée. Cependant, la réponse des responsables de service suggère un engagement en faveur de cette approche et peut être considérée comme un signal positif de la culture de l'entreprise.

Pour la deuxième question

La réponse du responsable de service à la question de savoir si la prise de décision est centralisée ou décentralisée dans l'entreprise est une réponse nuancée qui reconnaît que la prise de décision peut varier en fonction du type de décision à prendre.

En effet, il peut être approprié de centraliser certaines décisions pour des raisons de cohérence, de conformité réglementaire ou de contrôle de qualité, tandis que d'autres décisions peuvent être décentralisées pour permettre une plus grande autonomie et responsabilité des employés.

Cette approche nuancée suggère que l'entreprise a une culture de prise de décision flexible et adaptative qui prend en compte les différents facteurs qui entrent en jeu dans la prise de décision. Cela peut être considéré comme positif, car cela montre que l'entreprise est capable de s'adapter aux différents types de décisions à prendre et peut prendre en compte les besoins et les objectifs de l'entreprise dans son ensemble.

Les responsables de service ont répondu à la troisième question comme suit, ces facteurs de motivation des employés sont tous importants pour maintenir un environnement de travail sain et productif.

La reconnaissance : les employés ont besoin de savoir que leur travail est apprécié et valorisé. Il est donc important de reconnaître leur travail et leur contribution, que ce soit par des commentaires positifs, des éloges ou des promotions.

L'écoute : les employés ont besoin de se sentir entendus et compris. Il est donc important de prêter attention à leurs préoccupations et à leurs idées, et de leur donner l'occasion de s'exprimer.

Le respect : les employés ont besoin d'être traités avec respect, de la manière qu'ils traitent les autres. Cela signifie qu'ils doivent être traités de manière équitable, avec dignité et sans discrimination.

La récompense : les employés ont besoin d'être récompensés pour leur travail acharné et leur réussite. Cela peut se faire sous forme de bonus, de primes, avantages ou même de temps libre supplémentaire. En ce qui concerne la récompense, on organise un événement qui s'appelle **Best Employer Awards** qui permet de récompenser le meilleur chauffeur.

En veillant à répondre à ces différents besoins, les employés sont plus susceptibles de se sentir motivés et engagés dans leur travail.

Pour la quatrième question

Les responsables ont répondu ceci, notre processus de décision implique la tenue de réunion durant lesquelles chaque participant exprime son point de vue sur le problème en question. À la fin de ces réunions nous sommes confrontés à un problème, nous pensons qu'il est important de prendre en compte les différents points de vue de chacun. Pour ce faire, nous organisons des réunions où chaque participant peut s'exprimer librement et donner son opinion sur le sujet. Nous encourageons la participation active de tous les membres de l'équipe pour que chacun puisse apporter une contribution significative à la discussion. Une fois que toutes les voix ont été entendues, nous prenons une décision collective en tenant compte de tous les points de vue exprimés. Ce processus de décision nous permet de prendre des décisions éclairées et de garantir une participation équitable pour tous les membres de l'équipe.

Cinquième question

Pour les responsables de service le fait d'insister sur le travail d'équipe, vous pouvez bénéficier de plusieurs avantages. Tout d'abord, le travail d'équipe permet de rassembler des individus possédant des compétences et des connaissances différentes pour travailler ensemble vers un objectif commun. Cela peut conduire à une meilleure créativité et à des solutions plus innovantes pour résoudre les problèmes.

En outre, le travail d'équipe peut améliorer la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe, ce qui peut contribuer à renforcer les relations interpersonnelles et à créer un environnement de travail plus positif et productif.

Enfin, le travail d'équipe peut également répartir la charge de travail de manière plus équitable et permettre à chacun de se concentrer sur ses forces et ses compétences individuelles. Cela peut conduire à une plus grande efficacité et à des résultats plus satisfaisants pour l'ensemble de l'équipe.

Sixième question

La réponse est "Oui, nous organisons des enquêtes de satisfaction des employés" signifie que l'entreprise a mis en place des enquêtes pour évaluer la satisfaction des employés au sein de l'entreprise.

Cela peut être considéré comme une bonne pratique de gestion des ressources humaines car cela démontre l'engagement des responsables de service à améliorer l'expérience de travail des employés. Les résultats des enquêtes peuvent aider les responsables de service à identifier les domaines qui nécessitent des améliorations pour améliorer la satisfaction des employés et créer un environnement de travail plus positif.

En fin de compte, l'objectif des enquêtes de satisfaction des employés est d'améliorer la qualité de vie au travail et de créer un environnement de travail plus productif et plus sain pour les employés et l'entreprise dans son ensemble.

Septième question

Les responsables nous ont confirmé qu'ils leurs arrivent de faire des réunions de brainstorming parce que le fait de les faire présentent plusieurs avantages. Tout d'abord, elles nous permettent de rassembler les idées de plusieurs personnes autour d'un même sujet, ce qui peut nous conduire à des idées novatrices et créatrices. Les brainstormings peuvent également nous aider à stimuler la créativité de chacun des participants, en fournissant un environnement sûr et ouvert où il est possible de proposer des idées sans craindre d'être jugé. Enfin, les réunions de brainstorming peuvent nous aider à résoudre des problèmes en permettant à plusieurs personnes de se concentrer sur une seule question et de travailler ensemble pour trouver une solution efficace.

Huitième question

Pour cette question, les réponses sont clairement une affirmation de leurs engagements à travailler avec leurs équipes pour atteindre les objectifs fixés. Ils reconnaissent l'importance de travailler en équipe et de collaborer avec leurs collègues pour assurer la réussite du travail. En participant à la réalisation des objectifs avec leurs équipes, ils peuvent mieux comprendre les défis rencontrés par leurs membres de l'équipe, établir des relations de confiance et encourager la collaboration. Dans l'ensemble, ces réponses montrent que les responsables de service sont conscients de l'importance de leurs rôles en tant que membres de l'équipe et qu'ils sont prêts à travailler dur pour atteindre les objectifs collectivement.

Neuvième question

Les chefs de services répondent à cette question ceci, dans toute entreprise, il est important d'avoir une structure organisationnelle claire et des politiques en place pour s'assurer que les décisions sont prises de manière efficace et cohérente. Dans le cas d'un responsable de service, il peut avoir une certaine autonomie pour prendre des décisions concernant son service en fonction de ses connaissances, de son expertise et de son expérience. Cependant, il peut y avoir des situations où les décisions doivent être approuvées par des niveaux hiérarchiques supérieurs pour garantir que les politiques de l'entreprise sont respectées, que les ressources sont utilisées de manière optimale, ou que les décisions sont cohérentes avec la vision de l'entreprise. Par conséquent, il est important pour les chefs de service de connaître les limites de leur autonomie

et de travailler en étroite collaboration avec les niveaux hiérarchiques supérieurs pour s'assurer que les décisions sont prises de manière efficace et cohérente.

Dixième question

Les responsables de service expliquent qu'ils sont généralement participatifs dans leur gestion, mais qu'ils peuvent également adopter un style de leadership plus autoritaire en fonction de la situation à laquelle ils font face. Cela signifie qu'ils sont capables de s'adapter à des situations différentes et qu'ils sont conscients que différentes approches de leadership peuvent être nécessaires selon les circonstances. En général, un style de leadership participatif est préférable car il encourage la participation et l'implication des membres de l'équipe, tout en permettant une prise de décision collective. Cependant, dans certaines situations, un style de leadership autoritaire peut être nécessaire pour garantir une exécution rapide et efficace des tâches. Ceci s'explique par le fait que le style de leadership participatif favorise la participation des membres de l'équipe, ce qui peut être très bénéfique pour l'entreprise. En encourageant les employés à participer aux décisions, ils se sentent impliqués et investis dans leur travail, ce qui peut augmenter leur motivation et leur engagement. De plus, en favorisant la collaboration et la communication, ce style de leadership peut aider à résoudre les problèmes de manière plus efficace.

Cependant, dans certaines situations, un style de leadership plus autoritaire peut être nécessaire. Par exemple, si une décision doit être prise rapidement, le chef de service peut devoir prendre une décision unilatérale sans consulter les membres de l'équipe. De plus, dans des situations de crise ou de conflit, un style de leadership plus autoritaire peut être nécessaire pour garantir que les tâches sont exécutées de manière rapide et efficace.

En somme, le style de leadership adopté par les responsables de service doit être adapté à la situation à laquelle il fait face. Les deux styles de leadership ont leurs avantages et leurs inconvénients, et le choix dépendra de la situation et des objectifs à atteindre.

Onzième question

Les responsables de service répondent que le management participatif a un impact positif sur l'entreprise. En effet, le management participatif implique la participation active des employés dans le processus décisionnel, ce qui peut entraîner plusieurs avantages pour l'entreprise.

Le premier avantage est l'amélioration de la satisfaction des employés. En impliquant les employés dans la prise de décision, ils se sentent valorisés et impliqués dans le processus de décision, ce qui peut augmenter leur satisfaction au travail. Les employés se sentent également plus responsables de leur travail et sont plus susceptibles d'être motivés.

Le deuxième avantage est l'engagement accru des employés. Les employés qui ont la possibilité de participer à la prise de décision sont plus engagés dans leur travail et sont plus susceptibles de contribuer activement à l'entreprise. Cela peut entraîner une augmentation de la productivité et de la créativité des employés.

Enfin, le management participatif peut améliorer la prise de décision. En impliquant plusieurs personnes dans le processus décisionnel, l'entreprise peut bénéficier d'une plus grande variété de perspectives et d'idées, ce qui peut aider à prendre des décisions plus éclairées et plus efficaces.

En somme, le management participatif est un style de gestion qui peut être très bénéfique pour l'entreprise. En impliquant les employés dans le processus décisionnel, l'entreprise peut améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, tout en améliorant la prise de décision.

Douzième question

La réponse des responsables de service indique qu'ils reconnaissent l'importance de prendre en compte les propositions et les opinions de leurs collaborateurs lors de la définition des objectifs. Ils considèrent que les points de vue de leurs employés sont nécessaires pour prendre des décisions éclairées et pour s'assurer que les objectifs sont réalisables. Ils peuvent également reconnaître le fait que l'inclusion des employés dans le processus décisionnel peut améliorer la motivation et l'engagement des employés. En fin de compte, cela peut conduire à une meilleure performance de l'entreprise.

3.1.3 Synthèse des résultats des entretiens

Les responsables ont répondu de manière positive à toutes les questions posées. Ils ont affirmé que leur entreprise adoptait une approche de management participatif depuis 2017, que la prise de décision est flexible et adaptative en fonction des types de décisions à prendre, que les facteurs de motivation des employés sont reconnus et récompensés, que les décisions sont prises de manière collective après avoir pris en compte tous les points de vue exprimés et que le travail d'équipe est bénéfique pour la créativité et la résolution de problèmes. Ces réponses suggèrent que l'entreprise a une culture de collaboration, de flexibilité et d'écoute qui prend en compte les besoins des employés et de l'entreprise dans son ensemble.

3.2 Analyse et discussion des résultats depuis le questionnaire

Nous allons présenter les résultats du questionnaire distribué aux agents de maîtrise des différents services de l'entreprise. Nous avons veillé à structurer le questionnaire de manière claire et compréhensible pour les salariés afin de faciliter leur compréhension et leurs réponses.

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Nous allons maintenant analyser et discuter les données collectées. Il convient de rappeler que sur les 30 questionnaires qui ont été distribués, nous avons obtenu un taux de réponse de (77%) (23 questionnaires).

3.2.1 Présentation et analyse des résultats des questionnaires

Les tableaux et graphiques ci-dessous présentent les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribués aux salariés de l'entreprise d'accueil.

Axe N° 1 : Information personnelles

Cet axe vise à recueillir des informations de base sur le profil du salarié interrogé telles que son sexe, son ancienneté dans l'entreprise et son âge.

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

Tableau 6 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'ancienneté professionnelle et l'âge

Sexe	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Hommes	21	91%	23
Femmes	2	9%	
Ancienneté	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Moins d'un an	1	4%	23
[2-6] ans	12	52%	
[6-9] ans	5	22%	
Plus de 10 ans	5	22%	
Age	Effectif	Pourcentage	Total (N)
SR	2	9%	23
De 20 à 40 ans	16	70%	
De 40 à 60 ans	4	17%	
60 ans et plus	1	4%	

Source : Etabli par nous-mêmes.

D'après le tableau, nous pouvons analyser les résultats de 3 variables (Sexe, Ancienneté et Age), 91% des salariés questionnaires sont de sexe masculin et les 9% restants sont de sexe

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

féminin, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majeure partie de notre échantillon d'étude.

On constate que les collaborateurs ayant moins d'un an de service indiquent un taux de 4%, [2-6] ans représente le taux le plus élevé de 52%, les collaborateurs ayant [6-9] ans et plus de 10 ans indiquent un taux de 22% respectivement.

Enfin, comme on remarque que les salariés âgés de 20-40 ans représentent 70% de l'échantillon, 17% pour les salariés âgés de 40-60 ans, 9% pour les salariés âgés 60 ans et plus et enfin 4% des salariés n'est pas indiquent son âge. Ici on met l'accent sur le pourcentage important des jeunes dans notre échantillon chose qui prouve que l'entreprise en question donne des chances aux jeunes pour plus commencer leur vie professionnelle et réussir leur projet, sans prendre en considération le critère d'expérience pris par beaucoup d'autre entreprise.

Axe N°2 : Etat des lieux du management participatif

C'est un axe qui s'intéresse à l'implication de l'entreprise dans la mise en place du management participatif. Il cherche à déterminer dans quel service ou direction de l'entreprise cette implication est la plus présente. Les tableaux et figures ci-dessus vont présenter l'état des lieux du management participatif au sein de SARL LOGISTIQUE BEJAIA et l'évolution de son service par les responsables selon les salariés questionnés.

Tableau 7 : Niveau d'implication dans la mise en place du management participatif

L'implication dans la mise en place du management participation	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Directeur général	1	4%	23
Département des ressources humaines	3	13%	23
Dans tous les départements	19	83%	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

A partir de ce tableau, nous constatons que 83% des salariés questionnés sur 23 ont dit que le management participatif est pris en charge par tous les départements, contre 13% de ces

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

mêmes salariés ont dit que le management participatif est appliqué par le département ressources humaines et 4 % par la direction générale.

Axe N°3 : Participation des employés

Il est centré sur la participation des employés dans l'entreprise et leur perception de la communication et de la collaboration entre les différents services. Il interroge également les salariés sur leur opinion quant à l'importance du travail en équipe. Ce tableau ci-dessous permettent de montrer le degré de participation des employés aux seins de leurs services.

Tableau 8 : Participation à l'évolution des services

Participation à l'évolution de son service	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Oui, tout à fait	16	70%	23
Oui, dans une certaine mesure	7	30%	23
Non, pas vraiment	0	0%	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

Concernant la participation à l'évolution de son application : 70% (16) des salariés confirment l'évolution de leur service tandis que 30 % (7) ont dit que dans une certaine mesure.

Tableau 9 : La valorisation de travail en équipe

La valorisation de travail en équipe	Effectifs	Pourcentage	Total(N)
Oui	23	100%	23
Non	0	-	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

D'après ce tableau, nous pouvons déduire que travail en équipe est reconnue comme une valeur essentielle dans la SARL BEJAIA LOGISTIQUE d'où 100% (23) salariés de l'échantillon travaillent en équipe, donc cela confirme l'importance accordée au travail en équipe dans cette entreprise.

Tableau 10 : La considération des opinions

La prise en compte des opinions lors de la prise des décisions	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Toujours	6	26%	23
Souvent	14	61%	23
Rarement	3	13%	23
Jamais	0	-	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

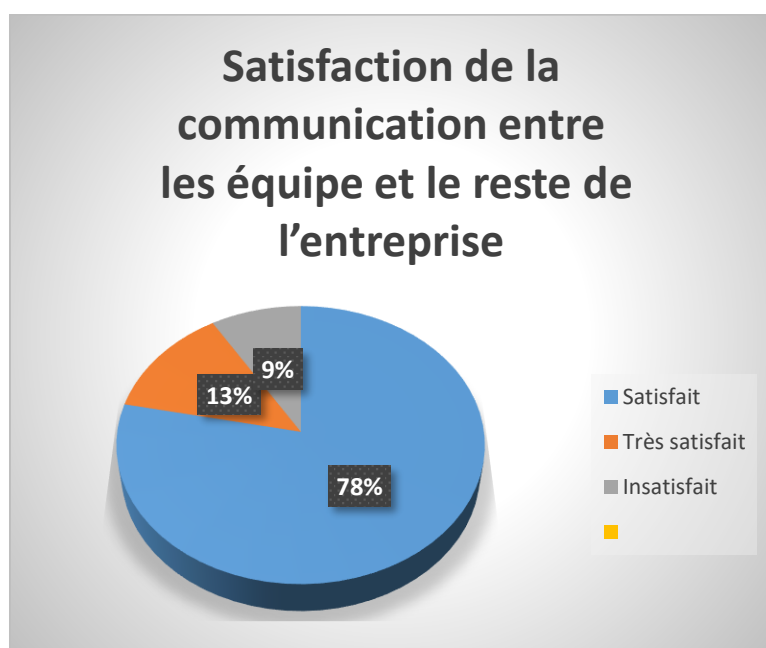
Dans ce tableau on remarque qu'il y a 61% (14) salariés parmi 23 de notre échantillon, on dit que leurs opinions sont souvent prises en considération lors de la prise de décision, cela signifie que chaque salarié est considéré comme étant un cerveau qui a la capacité d'avoir des idées ce qui est nécessaire dans l'entreprise, en contrepartie 26% de salariés croient que leur opinion est toujours prise en compte, enfin 13% (3) de salariés parmi 23 de notre échantillon ont dit que leur avis est rarement pris en considération.

Axe N°4 : Impact du management participatif

Cet axe s'intéresse à la prise en compte des opinions des salariés lors de la prise de décision et à l'utilisation des plateformes collaboratives.

La figure ci-après permet de nous montrer le degré de satisfaction de la communication

Figure 5 : Degré de satisfaction



Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Source : Etablie par nous-mêmes.

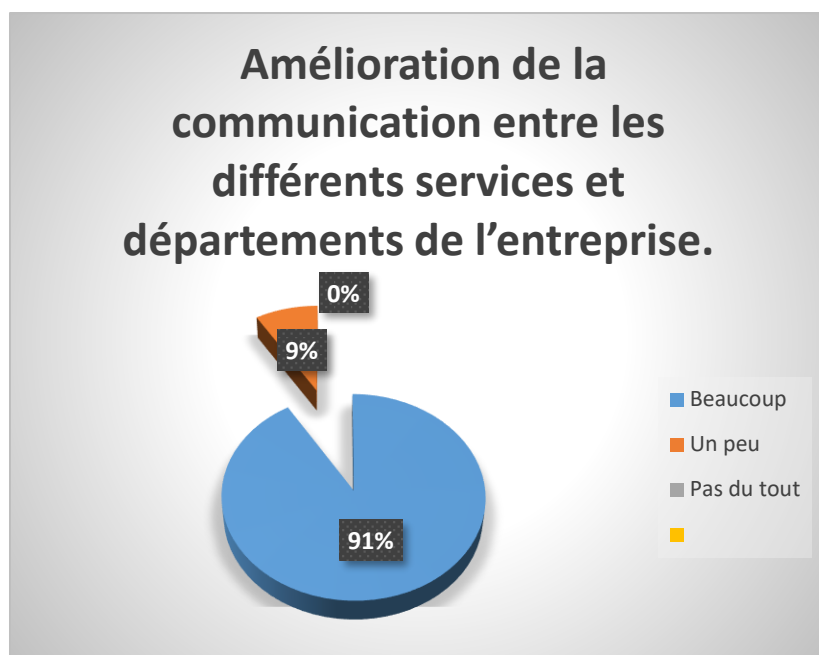
Sur la base des statistiques fournies, il semble que la majorité des employés (78%) sont satisfaits de la communication entre les équipes et le reste de l'entreprise, tandis que 13% sont très satisfaits et 9% sont insatisfaits. C'est encourageant de voir que la satisfaction globale de la communication est élevée. Une communication efficace est essentielle pour favoriser la collaboration, l'efficacité et la cohésion au sein d'une entreprise. Cependant, il est important de prêter attention aux 9% des employés qui se disent insatisfaits. Il peut être utile de mener une analyse plus approfondie pour comprendre les raisons de leur insatisfaction et prendre des mesures pour y remédier. Cela peut inclure des enquêtes de satisfaction, des réunions d'équipe pour recueillir des commentaires ou la mise en place de canaux de communication supplémentaires pour répondre aux besoins spécifiques des employés.

Il est également crucial de continuer à chercher des moyens d'améliorer la communication, même pour ceux qui se disent satisfaits. La communication est un processus continu et en évolution, et il est important de rester à l'écoute des besoins et des préférences des employés afin de maintenir un environnement de travail collaboratif et productif.

Dans l'ensemble, il est encourageant de constater une satisfaction élevée de la communication, mais il est important de continuer à surveiller et à améliorer ce domaine pour répondre aux besoins de l'ensemble de l'entreprise.

Cette figure ci-dessous montre les données concernant l'amélioration de la communication entre les différents services et départements de l'entreprise.

Figure 6 : Amélioration de la communication entre les différents services et départements de l'entreprise.



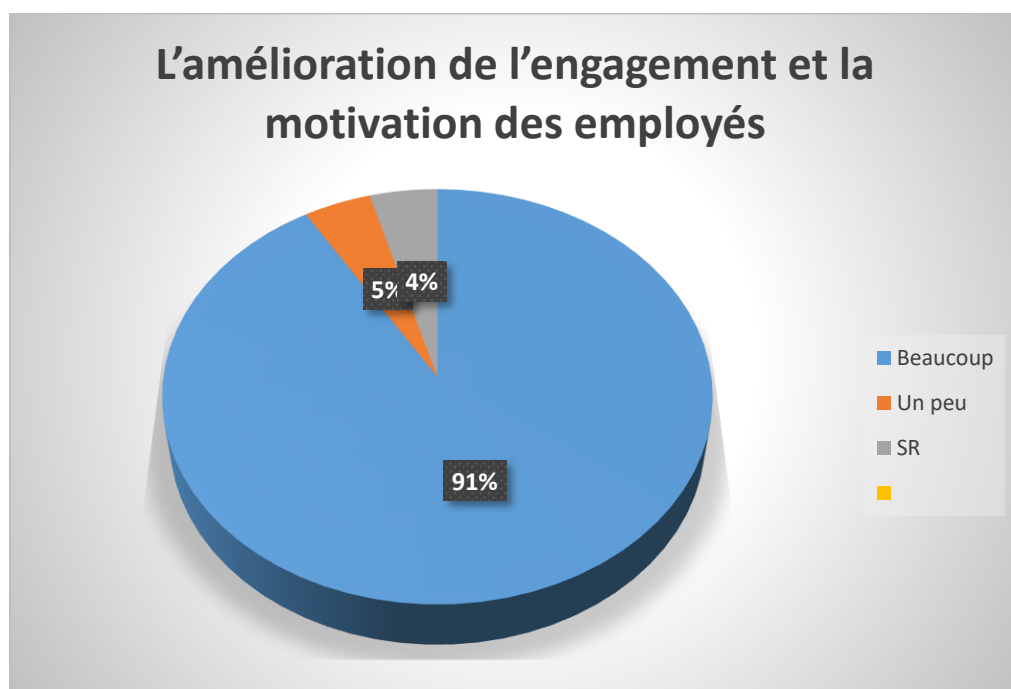
Source : Etablie par nous-même.

Les données indiquent que la majorité des employés (91%) estiment qu'il y a une amélioration significative de la communication entre les différents services et départements de l'entreprise. De plus, il est encourageant de constater qu'aucun employé n'a indiqué que la communication n'était pas du tout améliorée.

Ces résultats suggèrent que des efforts ont été déployés pour promouvoir une meilleure communication entre les différentes parties de l'entreprise. Une communication fluide et efficace entre les services et départements est essentielle pour favoriser la collaboration, la coordination et l'efficacité globale de l'entreprise. Cependant, même si la majorité des employés ont signalé une amélioration significative, il est important de prendre en compte les 9% qui ont indiqué une amélioration « un peu ». Il peut être utile d'approfondir ces réponses pour comprendre les domaines spécifiques qui nécessitent encore des améliorations et prendre des mesures pour y remédier.

Dans la figure ci-après nous allons voir si le management permet d'améliorer l'engagement et la motivation des employés.

Figure 7 : L'amélioration de l'engagement et la motivation des employés



Source : Etablie par nous-mêmes.

A partir de cette figure, les résultats indiquent que la grande majorité des employés (91%) pensent que le management participatif peut améliorer l'engagement et la motivation des employés. Ces résultats suggèrent que les employés sont prêts à s'impliquer davantage dans leur travail et à contribuer davantage à l'entreprise s'ils ont l'opportunité de participer à la prise de décision et de partager leurs idées. Le management participatif peut être bénéfique pour l'entreprise de plusieurs façons, notamment en augmentant l'engagement des employés, en améliorant la qualité du travail, en renforçant la communication et en favorisant une culture d'innovation et de collaboration. Les employés qui se sentent écoutés et impliqués dans la prise de décision sont souvent plus motivés, engagés et fidèles à l'entreprise. Cependant, il est important de noter que certains employés (5%) ne sont pas convaincus que le management participatif puisse améliorer l'engagement et la motivation. Il est donc important de comprendre leurs raisons et de travailler à identifier les facteurs qui peuvent affecter leur engagement. Les raisons peuvent varier, allant de la culture de l'entreprise à la relation avec les supérieurs hiérarchiques.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que le management participatif peut être un moyen efficace d'améliorer l'engagement et la motivation des employés. Les entreprises peuvent encourager le management participatif en mettant en place des mécanismes de feedback, des groupes de travail et des sessions de brainstorming, ainsi qu'en encourageant les

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

employés à prendre des initiatives et à contribuer à la prise de décision. Il est également important de surveiller régulièrement les niveaux d'engagement et de motivation des employés pour identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et mettre en place des mesures appropriées pour y remédier.

Ce tableau permet de montrer le degré d'utilisation de plateformes collaboratives au sein de l'entreprise.

Tableau 11 : Utilisation de plateformes collaboratives pour encourager la participation des employés

L'entreprise utilise des plateformes collaboratives pour encourager la participation des employés	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Oui, régulièrement	15	65%	23
Oui, occasionnellement	7	31%	23
Pas au courant	1	4%	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

Les résultats de ce tableau montrent que la majorité des employés (65%) indiquent que l'entreprise utilise régulièrement des plateformes collaboratives pour encourager la participation des employés. De plus, 31% des employés déclarent que l'utilisation de ces plateformes est occasionnelle, tandis que 4% ne sont pas au courant de l'existence de ces plateformes. Il est positif de constater que la plupart des employés sont conscients de l'utilisation régulière des plateformes collaboratives dans l'entreprise. Ces outils peuvent jouer un rôle important pour favoriser la participation, la communication et la collaboration entre les employés. Ils offrent souvent des fonctionnalités telles que des espaces de travail partagés, des forums de discussion, des outils de partage de fichiers et des mécanismes de commentaires, ce qui permet aux employés de contribuer activement et d'échanger des idées.

Cependant, il est également important de noter qu'un pourcentage significatif d'employés (31%) déclarent que l'utilisation de ces plateformes est occasionnelle. Il peut être utile de comprendre les raisons derrière cette fréquence d'utilisation plus faible et d'explorer

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

des moyens d'encourager une utilisation plus régulière. Cela peut inclure des séances de formation pour les employés sur les avantages et l'utilisation efficace des plateformes collaboratives, ainsi que des rappels réguliers sur l'existence de ces outils et leur importance pour la participation et la collaboration.

Pour les 4% d'employés qui ne sont pas au courant de l'existence de ces plateformes, il est essentiel de communiquer clairement et de manière proactive sur les outils disponibles pour encourager la participation. Cela peut être réalisé par le biais de réunions d'équipe, de communications internes ou de sessions de formation.

Dans l'ensemble, l'utilisation régulière des plateformes collaboratives est encourageante et témoigne de l'engagement de l'entreprise envers la participation des employés. Il est important de continuer à promouvoir et à encourager l'utilisation de ces outils, tout en évaluant et en répondant aux besoins spécifiques des employés pour optimiser leur engagement et leur contribution.

Ce tableau permet de montrer le nombre de fois où les employés sont impliqués dans la prise des décisions.

Tableau 12 : : La participation à des processus des décisions impliquant les membres des différents services ou départements de l'entreprise

La participation à des processus des décisions impliquant les membres des différents services ou départements de l'entreprise	Effectif	Pourcentage	Total (N)
Oui, plusieurs fois	16	69%	23
Oui, une fois	5	22%	23
Non, jamais	2	9%	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

Les résultats montrent que la grande majorité des employés (69%) ont participé à plusieurs reprises à des processus de décisions impliquant les membres de différents services ou départements de l'entreprise. De plus, 22% des employés ont participé à ce type de processus

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

une fois, tandis que 9% n'ont jamais participé. Il est positif de constater que la majorité des employés ont eu l'opportunité de participer à des processus de décision impliquant les membres de différents services ou départements de l'entreprise. Cela témoigne de l'engagement de l'entreprise à impliquer les employés dans les décisions qui les concernent et à encourager la collaboration interdépartementale.

Cependant, il est important de noter que 9% des employés n'ont jamais participé à ce type de processus. Il est important d'explorer les raisons pour lesquelles ces employés n'ont pas eu l'opportunité de participer et de s'assurer que des mesures sont mises en place pour leur donner la possibilité de participer à l'avenir.

Axe N°5 : Communication et culture d'entreprise

Cet axe s'intéresse à la communication et à la culture d'entreprise. Ce tableau va nous permettre de mettre en évidence l'utilisation répandue de divers canaux de communication dans l'entreprise.

Tableau 13 : Les canaux de communication

Les canaux de communication	Oui	Non	Pourcentage/Oui	Pourcentage/Non	Total (N)
E-mail	23	0	29%	0%	23
Plateforme de collaboration en ligne	20	3	25%	8%	23
Téléphone	23	0	29%	0%	23
En personne	10	13	13%	36%	23
Autres	3	20	4%	56%	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

Ces résultats mettent en évidence l'utilisation répandue de divers canaux de communication dans l'entreprise.

L'e-mail est clairement un canal de communication largement adopté, avec 29% des répondants déclarant l'utiliser. Il est intéressant de noter que personne n'a indiqué ne pas utiliser l'e-mail, ce qui souligne son importance continue dans les échanges professionnels et personnels.

Les plateformes de collaboration en ligne sont également assez populaires, avec 25% des répondants affirmant les utiliser. Cependant, 8% des répondants indiquent ne pas utiliser ces

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

plateformes. Cela peut être dû à divers facteurs tels que la familiarité avec ces outils ou la préférence pour d'autres méthodes de communication.

Le téléphone est également un moyen de communication apprécié, avec 29% des répondants le mentionnant. Aucun des répondants ne l'a rejeté, ce qui suggère que le téléphone reste un moyen fiable et couramment utilisé pour interagir avec les autres.

Les interactions en personne semblent moins fréquentes, avec seulement 13% des répondants les privilégiant. Par contre, un pourcentage plus élevé de 36% a indiqué ne pas privilégier les interactions en personne. Cela peut être dû à des contraintes de distance, de disponibilité ou aux avantages offerts par les canaux de communication à distance.

En ce qui concerne les autres canaux de communication non spécifiés, seulement 4% des répondants les utilisent, tandis que la majorité écrasante de 56% ne les utilise pas. Sans plus de détails sur ces canaux, il est difficile de tirer des conclusions spécifiques sur leur utilisation.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence la prédominance de l'e-mail, des plateformes de collaboration en ligne et du téléphone en tant que canaux de communication couramment utilisés. Cependant, il est important de reconnaître que les préférences de communication peuvent varier d'une personne à l'autre, et il est donc essentiel de fournir une gamme d'options pour répondre aux besoins individuels et favoriser une communication efficace.

Dans le tableau qui suit, on s'intéresse à comment les informations circulent au sein de l'entreprise.

Tableau 14 : La circulation des informations au sein de l'entreprise

Comment les informations circulent au sein de l'entreprise	Oui	Non	Pourcentage/Oui	Pourcentage/Non	Total (N)
Du haut vers le bas	6	17	20%	44%	23
Du bas vers le haut	5	18	17%	46%	23
Dans les deux sens	19	4	63%	10%	23

Chapitre 3 : Impact du MP sur les pratiques RH dans l'entreprise BL

Source : Etabli par nous-mêmes.

Ces résultats indiquent que, selon les répondants, il y a une certaine circulation d'informations dans les deux sens au sein de l'entreprise, bien que la majorité ne perçoive pas une communication bidirectionnelle efficace.

En ce qui concerne la circulation des informations du haut vers le bas (de la direction ou des supérieurs vers les employés), 20% des répondants indiquent que cela se produit, tandis que la majorité, soit 44%, estime que ce n'est pas le cas. Cela suggère un potentiel de lacunes dans la communication descendante, où les informations et les directives ne sont pas suffisamment transmises ou communiquées de manière claire et efficace depuis les niveaux supérieurs de l'entreprise.

La circulation des informations du bas vers le haut (des employés vers la direction ou les supérieurs) est également perçue comme limitée, avec seulement 17% des répondants déclarant que cela se produit. La majorité (46%) indique que ce n'est pas le cas. Ces résultats soulignent un besoin potentiel d'amélioration de la communication ascendante, où les employés ne se sentent peut-être pas suffisamment écoutés ou encouragés à partager leurs idées, leurs préoccupations ou leurs suggestions avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Cependant, la communication bidirectionnelle semble être plus répandue, selon les réponses des participants. Un pourcentage élevé de 63% des répondants affirment que les informations circulent dans les deux sens au sein de l'entreprise, ce qui suggère qu'il y a une certaine ouverture à la communication et à l'échange d'informations entre les différents niveaux de l'organisation. Néanmoins, il est important de noter que 10% des répondants ne sont pas d'accord avec cette affirmation, ce qui souligne la nécessité d'améliorer la communication bidirectionnelle dans certains cas.

Ces résultats mettent en évidence l'importance d'établir des canaux de communication efficaces dans les deux sens au sein de l'entreprise. Une communication descendante claire et transparente, combinée à une communication ascendante encourageante, favorise l'échange d'informations, l'alignement des objectifs et la collaboration entre les différents niveaux de l'organisation. Cela peut contribuer à améliorer l'efficacité, l'engagement des employés et la prise de décision au sein de l'entreprise.

Ce tableau permet de nous montrer l'avis des salariés sur l'impact qu'il peut avoir le management participatif sur la culture de l'entreprise.

Tableau 15 : L'impact du management participatif sur la culture de l'entreprise

Comment le management participatif pourrait affecter la culture de l'entreprise	Effectif	Pourcentage	Total(N)
Positivement	22	96%	23
Négativement	0	-	23
Neutre	1	4%	23

Source : Etabli par nous-mêmes.

Les résultats suggèrent qu'une approche de management participative aurait principalement un impact positif sur la culture de l'entreprise, selon les répondants.

Lorsque le management adopte une approche participative, dans laquelle les employés sont impliqués dans les processus de prise de décision, les résultats indiquent que 96% des répondants perçoivent un impact positif sur la culture de l'entreprise. Cela suggère que la gestion participative peut favoriser un environnement de travail positif, où les employés se sentent valorisés, engagés et impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que personne n'a mentionné un impact négatif sur la culture de l'entreprise, ce qui suggère que la gestion participative est perçue comme bénéfique et constructive. Cela peut être dû au fait que l'approche participative favorise la transparence, la confiance et l'autonomie, ce qui peut renforcer la culture de collaboration, d'innovation et de responsabilisation au sein de l'entreprise.

Un faible pourcentage de 4% des répondants ont exprimé une neutralité quant à l'impact de la gestion participative sur la culture de l'entreprise. Cela peut indiquer une certaine variabilité dans les expériences et les perceptions des individus en fonction de leurs rôles, de leurs interactions et de la mise en œuvre spécifique de la gestion participative dans leur contexte organisationnel.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que la gestion participative peut jouer un rôle positif dans le développement d'une culture d'entreprise favorable. Cependant, il est important de noter que l'efficacité de la gestion participative peut être influencée par divers facteurs tels que la qualité de la communication, le soutien de la direction, l'alignement des valeurs et la confiance mutuelle.

3.2.2 Récapitulation des conclusions basées sur l'enquête par questionnaire

- ✓ Le management participatif est appliqué dans tous les départements de l'entreprise ;
- ✓ 100% des salariés de l'échantillon travaillent en équipe, ce qui confirme l'importance accordée au travail collaboratif au sein de l'entreprise
- ✓ Globalement, 78% des employés se disent satisfaits de la communication interne entre les équipes et le reste de l'entreprise.
- ✓ La majorité des employés sont convaincu que le management participatif peut améliorer l'engagement et la motivation des employés

Conclusion

Ce dernier chapitre s'est concentré sur la partie pratique de notre étude, qui a été divisée en plusieurs sections. Tout d'abord, nous avons présenté l'organisme d'accueil, qui est Bejaia logistique. Ensuite, nous avons décrit notre méthodologie de recherche, comprenant une enquête qualitative sous forme d'entretiens avec les directeurs des services de l'entreprise, ainsi qu'une enquête quantitative sous forme de questionnaires administrés à un échantillon de salariés provenant des agents de maîtrise.

Les résultats obtenus nous permettent de tirer les conclusions suivantes : le management participatif est appliqué au sein de l'entreprise BL, et il génère des résultats positifs, notamment en termes d'implication et de motivation des salariés, ainsi que de création d'un climat social favorable au travail. De plus, nous avons constaté que le rôle des directeurs des services est crucial dans la mise en œuvre de ce type de management. Notre étude met en évidence les impacts du management participatif au sein de l'entreprise BL, soulignant son impact positif sur les salariés et la dynamique de l'équipe. Ces résultats confirment l'importance d'adopter des approches participatives dans la gestion des organisations, en particulier en favorisant la collaboration et la prise de décision partagée.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette étude visait à répondre à la problématique centrale de l'impact du management participatif sur la motivation des salariés, en se concentrant sur la perception des collaborateurs au sein de l'entreprise. Pour y parvenir, nous avons réalisé une revue de littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail et la gestion des ressources humaines, en mettant en évidence les fondements théoriques du management participatif.

En utilisant un questionnaire et des entretiens, nous avons confirmé nos deux hypothèses initiales. Premièrement, nous avons constaté qu'en encourageant la participation active des salariés dans la prise de décision, le management participatif crée un climat de confiance et de respect mutuel. Les salariés se sentent valorisés et considérés comme des acteurs importants de l'organisation, ce qui renforce leur motivation à contribuer à la réalisation des objectifs communs, ce qui confirme notre première hypothèse, ensuite concernant notre seconde hypothèse nous avons constaté aussi le management participatif encourage les échanges d'idées et la libre expression des opinions. Les salariés se sentent plus à l'aise pour partager leurs idées et suggestions, ce qui favorise une communication ouverte et transparente au sein de l'organisation ce qui signifie la confirmation de notre seconde hypothèse.

Deuxièmement, nous avons constaté que le management participatif est largement appliqué dans l'entreprise, avec 83% des salariés indiquant que tous les départements s'en chargent.

Ces résultats suggèrent que le management participatif est bien présent dans l'entreprise BL et peut avoir un impact positif sur la motivation des salariés. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la communication interne, répondre aux préoccupations des employés insatisfaits et encourager davantage la participation active des salariés dans la prise de décision.

Les résultats obtenus peuvent servir de base pour des actions futures visant à renforcer le management participatif et à optimiser la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

L'analyse statistique n'a pas été faite, alors nous recommandons aux futurs chercheurs intéressés par ce thème de réaliser une analyse statistique approfondie pour compléter les résultats obtenus dans cette étude.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elles de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?, (pp. 1-31). Récupéré sur <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-02332385/file/article%20envoy%C3%A9%20AFMI-HAL.pdf>
- Auto-entrepreneur, P. (2023). *Auto-entrepreneur, Portail*. Consulté le Juin 27, 2023, sur TaskRabbit : notre avis sur cette plateforme de services en ligne: <https://www.portail-autoentrepreneur.fr/academie/comparatifs/plateformes/avis-taskrabbit>
- Azjen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion*, 31(3), p. 125.
- Barbier, J.-C. (1989, Juin). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et prévisions*, 16(1), pp. 1-17.
- Belet, D. (1993). «Le concept d'organisation apprenante: vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines», Groupe thématique N°07, AGRH, Jouy-en-Josas., (p. 311).
- Belkider, k. M. (2022, juin). L'organisation apprenante. *Vers la mise en place d'une nouvelle approche managériale pour le développement des entreprises (Présentation de l'expérience de L'Oréal et Nespresso)*, pp. 2053-2073.
- Benhamou, S. (2017). *Imaginer l'avenir du travail Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*. Consulté le 06 06, 2023, sur France stratégie: <https://www.strategie.gouv.fr/publications/imaginer-lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>
- Benhamou, S., & Lorenz, E. (2020, Avril). Document du travail. *Les organisations du travail apprénates: enjeux et défis pour la france(2020-30)*, p. 7.
- Benhamou, S., & Lorenz, E. (2020, Avril). Les organisations du travail apprenantes: enjeux et défis pour la france. *Document du travail(2020-03)*, p. 9.
- Boisvert, M. (1980). *La qualité de vie au travail*. (A. d'Arc, Éd.)

Bibliographie

- Bouzou, N., & de Funès, J. (2018). *La Comédie (in)humaine Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs*. Observatoire.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. ., (2012). *Gestion des ressources humaines* (éd. 4e). Paris: Dunod Paris.
- Chênevert, D., & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail: Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles*, 63(1), pp. 134-159. doi:<https://doi.org/10.7202/018125ar>
- Chevalier, M. C. (2012). *La communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue d'organisation apprenantes*. RAPPORT DE LECTURES PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS , Outaouais.
- Citeau, J. P. (2008). *Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques*. 3, 1. (A. Colin, Éd.) Paris.
- Conjard, P. &. (2004). *Formation-organisation: une démarche pour construire une organisation apprenante*. Editions de l'ANACT., p. 12.
- Crifo, P., & Rebérioux, A. (2019). La participation des salariés. Du partage d'information à la codétermination. Chapitre 1. Les différentes formes de participation des salariés aux décisions. (D. d. Laval, Éd.) *La participation des salariés* , 23(4), pp. 15-43. doi: <https://doi.org/10.7202/027945ar>
- Empoitic. (2023). *Yassir*. Consulté le Mars 30, 2023, sur [emploitic.:](https://www.emploitic.com/entreprise/yassir/presentation) <https://www.emploitic.com/entreprise/yassir/presentation>
- Florence, & Thirion, J. (2022). *4 Types d'organisation du travail à l'horizon 2030*. Consulté le Mars 31, 2023, sur Scolaconsult: <https://www.scolaconsult.fr/4-types-dorganisation-du-travail-a-lhorizon-2030/>
- Guérin, G., Le Louarn, J. Y., & Wils, T. (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel. *Tiré-à-part*(78), p. 24.
- Handy. (2022). *The easy, reliable way to take care of your home*. Consulté le Juin 27, 2023, sur <https://www.handy.com/>

Bibliographie

- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. (P. l. d'organisations, Éd.) Paris.
- Hormon, D. (1991). Syndicalisme et management participatif. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 13421343(37), pp. 1-47.
- HR.Square. (2017, Mai 5). *Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*. Consulté le Mars 31, 2023, sur HR.Square: <https://hrsquare.be/fr/quatre-types-dorganisation-du-travail-a-lhorizon-2030-2/>
- Laporte, J.-P. (1983, Mars). *Les syndicats et la gestion participative* (éd. Éditions Agence D'Arc inc, 1983).
- Laville, J.-l. (1988). *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives*. (O. d. européennes, Éd.)
- Lethielleux, L. (2007). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* (Vol. 1). (G. Paris, Éd.) Paris.
- Letowski, A. (2017, Avril). *Les formes du travail bougent ; super-interim, plateformes collaboratives*. Consulté le Mars 27, 2023, sur Articles et analyses sur l'entrepreneuriat: <https://letowski.fr/les-formes-du-travail-bougent-super-interim-plateformes-collaboratives/>
- Maissin, G. (1994). De la motivation du personnel au management participatif. *Un défi pour le mouvement syndical*, pp. 1-15. Récupéré sur https://www.academia.edu/5313163/De_la_motivation_du_personnel_au_management_participatif
- Mercier, S. (2001). Apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, (p. 2).
- Olivier, T. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème congrès international sur la PME*, p. 14.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (éd. 21). Vuibert.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *Le Prix de l'Excellence*. (H. & Row, Éd.)

Bibliographie

- Porez, T. (2022). *Quel avenir pour le travail en 2030 ?* Consulté le 01 Avril 2023, sur Courrier Cadres: <http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/quel-avenir-pour-le-travail-en-2030-25042022>
- Prusak, L. (2017). *"Demain, le monde du travail nécessitera une grande capacité d'adaptation de la part des individus"*. Consulté le 28 Mars 2023, sur Aef info: <https://www.aefinfo.fr/depeche/560764-demain-le-monde-du-travail-necessitera-une-grande-capacite-dadaptation-de-la-part-des-individus-france-strategie>
- Rida Chafi, y. (2022). L'organisation apprenante : défis d'implantation et regard critique: Travail dirigé présenté au professeur Victor Y. Haines III. 13-19. Université de Montréal.
- Senge, P. (1990). *LA CINQUIÈME DISCIPLINE*. (Eyrolles, Éd.)
- Silva, F., & Ben ali, A. (2016). Emergence du travail collaboratif: Nouvelles formes d'organisation du travail. *Management et Avenir*, 36(6), pp. 340-365. doi:10.3917/mav.036.0340
- Slimani, R., & Bentahar, F. (2019, Mai 29). L'Enseignement à distance et le E-learning dans les établissements universitaires algériens : défis et acquis. 25(1), p. 94. doi:<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94081>
- Steelcase. (2021). *les attentes des employés ont changé*. Consulté le Mars 12, 2023, sur Steelcase: <https://www.steelcase.com/eu-fr/recherches/articles/sujets/travail-hybride/evolution-travail-attentes-employes/>
- Taskin, L., Dietrich, A., & Gomez, P.-Y. (2016). *Management humain préface de pierre-Yves Gomez* (éd. 2e). (D. b. supérieur, Éd.)
- Torres, O. (1999). *PME DE nouvelles approches*.
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, pp. 14-15.
- Toulouse, J. M. (1981). *La participation dans l'entreprise au Québec Conseil de planification du développement du Québec*.
- Valéau, P., & Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. *RIMHE*:

Bibliographie

Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) et Entreprise, 8(36), pp. 55-80.
doi:10.3917/rimhe.036.0055

Zakariya, S., & Elbyali, F. (2021, Octobre 31). La Gestion des Ressources Humaines, Precision Terminologique et Apercu Historiques. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(35), p. 184. doi:10.19040/esj.2021.v17n35p178

Annexes

Les annexes

Annexe numéro 1 : Questionnaire

Axe N°1 : Information personnelle

1. Vous êtes
 - Un homme
 - Une femme
2. Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise
 - Moins d'un an
 - De 2 ans à 6 ans
 - De 6 ans à 9 ans
 - Plus de 10 ans
3. Quel âge avez-vous ?
-

Axe N°2 : Etat des lieux du management participatif

- Le directeur général
- Département des ressources humaines
- Dans tous les départements

Axe N°3 : Participation des employés

4. Pensez-vous que votre responsable devrait vous faire participer à l'évolution de votre service ?
 - Oui, tout à fait
 - Oui, dans une certaine mesure
 - Non, pas vraiment

Annexes

Je ne sais pas

5. L'entreprise valorise-t-elle le travail en équipe ?

Oui

Non

6. Etes-vous satisfait(e) de la communication entre votre équipe et le reste de l'entreprise ?

Satisfait (e)

Très satisfait (e)

Insatisfait (e)

Très insatisfait (e)

Axe N°4 : Impact du management participatif

7. Dans quelle mesure pensez-vous que le management participatif pourrait améliorer la communication entre les différents services et départements de l'entreprise ?

Beaucoup

Un peu

Pas du tout

8. Dans quelle mesure pensez-vous que le management participatif pourrait améliorer l'engagement et la motivation des employés ?

Beaucoup

Un peu

Pas du tout

9. Votre responsable prend-t-il en compte vos opinions lors de la prise des décisions ?

Toujours

Souvent

Rarement

Annexes

Jamais

10. L'entreprise utilise des plateformes collaboratives pour encourager la participation des employés ?

Oui, régulièrement

Oui, occasionnellement

Je ne suis pas au courant

11. Avez-vous déjà participé à des processus des décisions impliquants les membres des différents services ou départements de l'entreprise ?

Oui, plusieurs fois

Oui, une fois

Non, jamais

Axe N°5 : Communication et culture d'entreprise

12. Quels sont les canaux de communication qu'utilisez le plus souvent pour travailler avec vos collègues ?

E-mail

Plateforme de collaboration en ligne

Téléphone

En personne

Autres

13. Comment les informations circulent au sein de l'entreprise ?

Du haut vers le bas

Du bas vers le haut

Dans les deux sens

14. Comment pensez-vous que le management participatif pourrait affecter la culture de l'entreprise ?

Annexes

- Positivement
- Négativement
- Neutre

Annexe numéro 2 : Guide d'entretien

Le rôle des différents chefs de services dans l'application du management participatif et l'impact qu'il peut avoir sur les RH

- 1- Est-ce que vous adoptez l'approche de management participatif au sein de l'entreprise ?
- 2- La prise de décision est-elle centralisée ou décentralisée ?
- 3- Selon vous quels sont les facteurs de motivation que vous jugez efficace pour un bon rendement des collaborateurs ?
- 4- Comment les employés sont-ils impliqués dans la prise de décision au sein de votre service ?
- 5- Est-ce que vous insistez sur l'importance de l'esprit d'équipe ?
- 6- Comment mesurez-vous la satisfaction des employés au sein de l'entreprise ? utilisez-vous des enquêtes ou d'autres méthodes pour évaluer leur bien-être et identifier les domaines qui pourraient nécessiter des améliorations ?
- 7- Est-ce que vous faites de réunion de Brainstorming au sein de l'entreprise ?
- 8- En tant que chef de service est-ce que vous participez avec l'équipe concernant la réalisation des objectifs ?
- 9- Est-ce que vous avez une autonomie lors de la prise de décision concernant votre service ?
- 10- Etes-vous en tant que chef de service participatif ou autoritaire ?
- 11- selon vous quel est l'impact du management participatif sur l'entreprise ?
- 12- Est-ce que vous tenez compte des propositions et des opinions de vos collaborateurs lors de la définition des objectifs ?

Résumé : Ce mémoire intitulé "Contribution du management participatif aux pratiques sur les ressources humaines : une étude dans l'entreprise Bejaïa Logistique" qui explore l'impact du management participatif. Il est organisé en trois parties distinctes. La première partie comprend une revue de littérature approfondie sur les nouvelles formes d'organisation du travail et le management participatif. La deuxième partie présente les résultats d'une étude menée au sein de l'entreprise BL, confirmant que le management participatif a un impact positif sur la motivation des salariés. Les données recueillies valident les hypothèses initiales de l'étude. Cependant, des améliorations sont nécessaires en termes de communication interne et de prise en compte des préoccupations des employés insatisfaits.

Mots-clés : Management participatif, Ressources humaines, Impact, NFOT, Pratiques

Abstract: This dissertation entitled "Contribution of participative management to human resources practices: a study conducted at Bejaïa Logistics" a company that explores the influence of participative management. It is organized into three distinct parts. The first part includes an in-depth literature review on new forms of work organization and participative management. The second part presents the results of a study carried out at BL, confirming that participative management has a positive impact on employee motivation. The data collected validate the study's initial hypotheses. However, improvements are needed in terms of internal communication and addressing the concerns of dissatisfied employees.

Key word: Participative management, Human resources, Impact, NWOW, Practice