

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

IMPACT DU MANAGEMENT COLLABORATIF
SUR LA PERFORMANCE DES RESSOURCES
HUMAINES

CAS : ATM MOBILIS

Elaboré par :

Randa BAALI

Encadré par :

Pr. BELAIDI A/AZIZ

Lieu de stage : ATM Mobilis, Dar El Beida/Alger.

Année universitaire : 2022/2023.

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

IMPACT DU MANAGEMENT COLLABORATIF
SUR LA PERFORMANCE DES RESSOURCES
HUMAINES

CAS : ATM MOBILIS

Elaboré par :

Randa BAALI

Encadré par :

Pr. BELAIDI A/AZIZ

Lieu de stage : ATM Mobilis, Dar El Beida/Alger.

Année universitaire : 2022/2023.

Dédicace

*À ma précieuse mère, qui a été mon pilier tout au long de mes études
qu'Allah la préserve pour nous,*

*À mon cher père, dont le soutien indéfectible m'a accompagné jusqu'au bout
de mon parcours, qu'Allah le protège pour nous,*

*À ma tendre et adorable sœur **RACHA**,*

*À mes frères bien-aimés, **FARES** et **IMED**,*

À toute ma famille, un pilier solide dans ma vie,

À toutes mes chères amies sans citer les noms,

À tous ceux qui me connaissent et m'ont encouragé de près ou de loin,

Je dédie humblement ce mémoire.

*Vos encouragements, votre amour inconditionnel et votre soutien indéfectible
ont été les piliers qui ont soutenu mes efforts tout au long de ce parcours.
Votre présence bienveillante a été ma source d'inspiration et de motivation.*

*Avec gratitude et reconnaissance, je vous offre cette dédicace. Que nos liens
restent toujours forts et que notre amour continue de grandir.*

Qu'Allah vous protège et vous comble de bénédiction.

Remerciement

Je souhaite profiter de cette occasion pour exprimer ma profonde gratitude à Allah le Puissant, qui m'a accordé la force et la guidance tout au long de mon parcours académique et de la réalisation de ce mémoire.

*J'aimerais également exprimer ma sincère reconnaissance à mon encadrant, monsieur le Professeur **Belaidi A. Aziz**, pour son accompagnement, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce travail. Sa contribution précieuse a grandement enrichi mes recherches et a permis d'élever la qualité de ce mémoire.*

*Un remerciement tout particulier va à mon tuteur de stage, **Mme Hadour Souhila**, pour son encadrement attentif et son appui constant tout au long de mon stage. Ses conseils avisés et son expertise ont été des atouts essentiels dans la réalisation de mon travail.*

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à tous mes professeurs à l'école, dont l'enseignement, les connaissances transmises et les encouragements ont contribué à ma formation académique.

Je tiens à remercier de plus les membres du jury qui m'ont honoré d'évaluer et de juger ce travail.

Un chaleureux remerciement s'adresse pareillement à toute l'équipe de la DDRH, où j'ai effectué mon stage. Leur accueil chaleureux, leur aide précieuse et leur collaboration ont grandement contribué à mon développement professionnel et à la réussite de mon travail.

Ma reconnaissance s'étend aussi à ma famille et mes amies, dont le soutien indéfectible et les encouragements constants ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de ce parcours. Leur présence et leur soutien m'ont permis de persévérer face aux défis et de réaliser ce travail avec succès.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude envers tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Merci

Résumé

Dans un contexte de concurrence économique intense, les entreprises prennent conscience de l'importance du capital humain et de la nécessité de l'exploiter. Dans cette perspective, le rôle des responsables est essentiel, mais complexe. Ils doivent adopter un mode de gestion axé sur l'innovation et l'adaptation aux changements, en combinant les compétences et les expériences présentes au sein de l'entreprise de manière à impliquer tous les acteurs dans la réalisation des objectifs.

Pour répondre à ces enjeux, le management collaboratif apparaît comme une approche qui va dans ce sens. En encourageant la collaboration et la prise de décision collective, il permet de réintégrer l'aspect humain dans la gestion. Il offre une plus grande autonomie aux employés et il leur accorde un certain pouvoir de décision, ce qui favorise leur implication et leur motivation. Ainsi, le management collaboratif est le plus privilégié et recommandé pour assurer la recherche de la performance humaine et favoriser le développement continu de l'entreprise.

Notre objectif ultime est d'analyser les dimensions du management participatif et collaboratif, et leur impact sur la performance des ressources humaines. Nous allons enquêter sur le climat de travail au sein d'ATM Mobilis en matière de participation, collaboration et performance humaine, et examiner comment le management collaboratif influe sur la performance des ressources humaines dans cette entreprise.

Mots clés : Capital humain, participation, collaboration, management collaboratif, performance humaine, travail d'équipe.

Abstract

In a context of intense economic competition, companies are becoming aware of the importance of human capital and the need to leverage it. In this perspective, the role of managers is essential yet complex. They must adopt a management approach focused on innovation and adaptability to change, combining the skills and experiences present within the company in a way that involves all stakeholders in achieving the objectives.

To address these challenges, collaborative management emerges as an approach that aligns with these goals. By encouraging collaboration and collective decision-making, it reintegrates the human aspect into management. It provides employees with greater autonomy and decision-making power, fostering their involvement and motivation. Thus, collaborative management is the most preferred and recommended approach to ensure the pursuit of human performance and foster the continuous development of the company.

Our ultimate goal is to analyse the dimensions of participatory and collaborative management and their impact on human performance. We will investigate the work climate within ATM Mobilis regarding participation, collaboration, and human performance, and examine how collaborative management influences human resource performance in this company.

Keywords : Human capital, participation, collaboration, collaborative management, human performance, teamwork.

Table des matières

Dédicace	I
Remerciements.....	II
Résumé	III
Table des matières	IV
Liste des tableaux.....	X
Liste des figures.....	XI
Liste des abréviations.....	XII
Introduction générale.....	A
Chapitre I : Du management classique au management moderne	1
Introduction du premier chapitre	2
Section 1 : L'évolution du management	2
1. Le management classique	2
1.1. Définition du management	2
1.2. Les théories classiques de gestion	3
1.2.1. F. W. TAYLOR et l'organisation scientifique de travail	3
1.2.2. Les principes administratifs d'HENRI FAYOL	4
1.2.3. L'organisation bureaucratifiée de MAX WEBER	5
1.3. Les théories de l'école des relations humaines	6
1.3.1. Les expériences de HAWTHORNE d'ELTON MAYO	6
1.3.2. La théorie des besoins selon ABRAHAM MASLOW	6
1.3.3. La théorie X et Y de DOUGLAS MAC GREGOR	7
1.4. Les limites du management classique	8
2. Le management moderne	8
2.1. La direction Par Objectifs (DPO) comme acte du management moderne.....	9
2.1.1. Le concept de la Direction Par Objectifs (DPO)	9
2.1.2. Vers une compréhension contextuelle de la DPO	9
2.1.2.1. Style de management et DPO	9
2.1.2.2. Communication et DPO	10
2.1.2.3. Système de rémunération et DPO	10
2.1.3. La mise en œuvre de la DPO	10
2.1.4. Avantages et limites de la DPO	10
2.2. La Direction Participative Par Objectifs (DPPO)	11
2.2.1. Définition de la DPPO	11
2.2.2. Les composantes de la DPPO	12
2.2.2.1. Les objectifs	12

2.2.2.2. Les structures	12
2.2.2.3. Les procédures participatives	12
Section 2 : Le management participatif.....	13
1. Définition du management participatif.....	13
2. Les différents types de la participation.....	14
2.1. Les différentes natures de participation.....	15
2.1.1. La participation aux moyens	15
2.1.2. La participation aux processus	15
2.1.3. La participation aux résultats	15
2.2. Ampleur et intensité de la participation.....	16
2.2.1. Le degré de participation	16
2.2.2. Les acteurs concernés	16
2.2.3. Le mode de participation	16
3. La relation entre la participation et le management	17
4. Les principes du management participatif	17
4.1. Mobiliser le personnel	17
4.2. Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe	17
4.3. Déléguer du pouvoir	18
4.4. Décentraliser le règlement des conflits	18
4.5. Mettre en place des dispositifs de régulation	18
5. Les éléments essentiels pour la réussite du management participatif	18
6. Les avantages du management participatif.....	18
6.1. Pour l'employé.....	19
6.2. Pour l'entreprise.....	19
7. Les limites du management participatif	19
7.1. Le problème de temps et des coûts	19
7.2. La résistance des employés	19
7.3. La remise en cause des structures formelles de l'entreprise	19
7.4. L'inadaptation en situation de crise	20
7.5. La confidentialité de l'information	20
Section 3 : Le management collaboratif	21
1. Définition du management collaboratif.....	21
2. Cadre conceptuel du management collaboratif	22
3. Les piliers du management collaboratif	23
3.1. La convivialité	23
3.2. Le choix	24

3.3. La confiance	24
3.4. La coopération	25
4. Les compétences nécessaires à la réussite du management collaboratif	26
4.1. La bienveillance	26
4.2. L'intelligence émotionnelle	26
4.3. Savoir animer	26
4.4. Savoir mettre en dynamique	27
4.5. Savoir anticiper	27
4.6. Savoir écouter	27
5. Les avantages du management collaboratif	27
5.1. Production plus qualitative	28
5.2. Gain de temps	28
5.3. Réactivité et résolution des problèmes	28
5.4. Bien-être au travail	28
6. Le management collaboratif à l'ère du digital	28
7. Le management situationnel	29
Conclusion du premier chapitre	30
Chapitre II : La performance humaine et son lien avec le management participatif et collaboratif	31
Introduction du deuxième chapitre	32
Section 1 : Généralités sur la performance, mesures de la performance humaine	32
1. La performance	32
1.1. Définition de la performance	32
1.2. Les approches de la performance	34
1.3. Variables de la performance	35
1.4. Les facteurs de la performance	36
2. La performance humaine	37
2.1. Définitions	37
2.2. Les déterminants de la performance humaine	39
2.3. Mesure de la performance humaine	40
2.3.1. Le « Balanced Scorecard », tableau de bord équilibré et prospectif de l'organisation	41
2.3.2. Le « Tableau de bord RH » ou « Human Ressource Scorecard »	42
2.4. Les indicateurs de la performance humaine	43
2.4.1. Taux de roulement	43
2.4.2. Taux d'absentéisme	43
2.4.3. Accidents employés	43
2.4.4. Taux de rétention	43

2.4.5. Données démographiques	44
Section 2 : Les managers collaboratifs	44
1. Le nouveau manager	44
1.1. Définition	44
1.2. Les traits de personnalités des nouveaux managers	46
1.3. Les missions des nouveaux managers	47
1.3.1. La gestion de la fonction RH	47
1.3.2. L'implication des salariés	47
1.3.3. La prévention des risques psycho-sociaux	48
1.3.4. Les relations sociales	48
1.3.5. Les restructurations	48
1.3.6. Le contexte de changement.....	48
2. Les compétences clés des managers collaboratif	49
2.1. Les compétences techniques	49
2.2. Les compétences conceptuelle ou cognitive	49
2.3. Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles).....	49
2.3.1. Les compétences de leadership	50
2.3.1.1. Le leader	50
2.3.1.2. Les talents et les qualités du leader	50
2.3.2. Les compétences de communication	51
2.3.3. Les compétences d'accompagnement	52
Section 3 : Les avantages du management participatif, collaboratif dans la performance de l'employé	52
1. L'impact du management participatif sur la performance des employés	53
2. Le management collaboratif comme facteur de performance RH	54
3. Les conditions essentielles pour une meilleure performance RH	56
3.1. Selon Hermel Philippe	56
3.2. L'entreprise Libérée	56
3.3. La théorie des niveaux de travail d'équipe	58
3.4. Bandura Albert et le Sentiment d'Efficacité Personnelle	59
Conclusion du deuxième chapitre.....	60
Chapitre III : Le management collaboratif au sein d'ATM MOBILIS.....	61
Introduction du troisième chapitre.....	62
Section 1 : Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS	62
1. Présentation d'ATM MOBILIS	62
2. Statut juridique	62
3. Situation Géographique	62

4. Historique et chiffres de l'entreprise	63
5. Missions et objectifs d'ATM Mobilis	63
5.1. Les missions de Mobilis	63
5.2. Les objectifs de Mobilis	64
5.2.1. Objectifs globaux	64
5.2.2. Objectifs commerciaux	64
5.2.3. Objectifs marketing et communication	64
5.2.4. Objectifs Ressources Humaines	64
6. Offres et services de l'entreprise	65
6.1. Les offres	65
6.1.1. Pour les particuliers	65
6.1.2. Pour entreprises	65
6.2. Les services	65
6.2.1. Pour particuliers	65
6.2.2. Pour les entreprises	66
7. Organisation et structure d'ATM MOBILIS	67
7.1. La Direction Développement Ressources Humaines	70
7.1.1. Autorité de la DDRH	70
7.1.2. Missions de la DDRH	70
7.1.3. Principales Activités de la DDRH	70
7.1.4. Organigramme de la DDRH	70
Section 2 : Méthodologie de l'enquête de terrain	71
1. Présentation de la méthodologie de l'enquête terrain	71
2. Approche de la recherche	71
3. Objectif de la recherche	72
4. L'étude quantitative	72
4.1. Définition de l'étude quantitative	72
4.2. Définition du questionnaire	72
4.3. Etablissement du questionnaire.....	72
4.3.1. Construction de l'échantillon	72
4.3.2. Durée de l'enquête	72
4.4. Elaboration du questionnaire	73
4.5. Dépouillement du questionnaire	73
5. L'étude qualitative	74
5.1. Définition de l'étude qualitative	74
5.2. Définition d'un entretien	74

5.3. Les types d'entretiens	74
5.4. Le lieu de l'entretien	74
5.5. La réalisation de l'entretien	74
5.6. Protocole de l'entretien.....	75
Section 3 : Présentation et analyse des résultats	75
1. Analyse des données du questionnaire	75
1.1. L'analyse par le tri à plat	75
1.2. L'analyse par le tri croisé et test de Khi-Deux	89
1.2.1. Tableau croisé 1	90
1.2.2. Tableau croisé 2	92
1.2.3. Tableau croisé 3	95
1.2.4. Tableau croisé 4	98
1.3. Synthèse des résultats	100
2. Résultats de l'entretien	103
2.1. Analyse des résultats de l'entretien	103
2.2. Synthèse des résultats	107
Conclusion du troisième chapitre	108
Conclusion générale	110
Bibliographie.....	115
Annexes	

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Nom du tableau	Page
01	Statistiques de fiabilité	77
02	Tableau croisé 1	90
03	Test de dépendance des variables du tableau croisé 1	91
04	Mesures symétriques	92
05	Tableau croisé 2	92
06	Test de dépendance des variables du tableau croisé 2	93
07	Mesures symétriques	94
08	Tableau croisé 3	95
09	Test de dépendance des variables du tableau croisé 3	96
10	Mesures symétriques	97
11	Tableau croisé 4	98
12	Test de dépendance des variables du tableau croisé 4	99
13	Mesures symétriques	100

Liste des figures

Numéro de la figure	Nom de la figure	Page
01	La pyramide des besoins de Maslow.	7
02	Les différentes natures de la participation.	16
03	Les (04) piliers du management collaboratif.	23
04	Le triangle de performance de Gilbert.	35
05	Tableau de bord équilibré et prospectif.	41
06	Tableau de Bord Ressources Humaines.	42
07	La courbe de performance des équipes.	58
08	L'organigramme général d'ATM Mobilis.	69
09	L'organigramme actuel de la DDRH.	71
10	La répartition des personnes interrogées selon le critère sexe.	75
11	La répartition des personnes interrogées selon le critère âge.	76
12	La répartition des personnes interrogées selon le critère niveau académique.	76
13	La répartition des personnes interrogées selon le critère poste occupé.	77
14	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Communication.	78
15	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Participation et coopération active.	79
16	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Confiance et respect mutuel.	80
17	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Formation.	81
18	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Ouverture d'esprit.	82
19	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Engagement et motivation.	83
20	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Efficacité de la collaboration.	84
21	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Satisfaction au travail.	85
22	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Performance.	86
23	Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Reconnaissance.	87
24	Répartition des interrogés selon leur avis concernant la relation avec leur hiérarchie.	88
25	Répartition des interrogés selon leur avis sur les pratiques managériales introduites par leurs responsables.	89

Liste des abréviations

Désignation	Signification
2G	Technologie sans fil deuxième Génération.
3G	Technologie sans fil troisième Génération.
4G	Technologie sans fil quatrième Génération.
4C	Choix, Confiance, Coopération et Convivialité.
ARPU	Average Revenu Per User.
ATM	Algérie Télécom Mobile.
CCP	Compte Courant Postal.
CIB	La Carte Inter Bancaire.
DA	Dinar Algérien.
DDRH	Direction Développement des Ressources Humaines.
DPO	Direction Par Objectifs.
DPPO	Direction Participative Par Objectifs.
EPE	Entreprise Economique Publique.
GTA	Groupe Télécom Algérie.
HR	Human Ressource.
KPI	Key Performance Indicator.
M2M	Machine To Machine.
MMS	Multimedia Message Service.
MPO	Management Par Objectifs.
MVPN	Mobile Virtual Privat Network.
PDG	Président Directeur Général.
RH	Ressources Humaines.
SEP	Sentiment d'Efficacité Personnelle.
SI	Système d'Information.
SMS	Short Message Service.
SPA	Société Par Action.
VPN	Virtual Private Network.

INTRODUCTION GENERALE

Depuis sa création, l'entreprise a toujours été soumise à des évolutions constantes, caractérisée par sa capacité à anticiper et à s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation. Face à cette réalité, les modes de management traditionnels sont de plus en plus inadaptés à un contexte en constante évolution et hautement compétitif. Les entreprises doivent donc développer de nouvelles formes de gestion, notamment en ce qui concerne la gestion du personnel, afin de favoriser la synergie, d'améliorer la performance humaine et de maximiser leur performance globale.

La vision traditionnelle de l'homme en tant que simple rouage dans une entreprise est désormais dépassée. L'employé est devenu un membre actif de l'équipe, participant à la définition et à la mise en œuvre de projets personnels et collectifs. Les compétences et l'énergie de chaque individu sont mises à contribution, permettant aux salariés d'être responsables, auteurs et acteurs de leur propre épanouissement et de leur performance professionnelle.

Cette vision modernisée de l'homme est au cœur du nouveau management contemporain, où l'écoute, la participation et la collaboration sont des préoccupations fondamentales et stratégiques. Parmi les modèles de management les plus déterminants, le management collaboratif occupe une place prépondérante. Il permet aux individus de travailler ensemble dans un esprit de synergie et de coopération, tout en optimisant les capacités individuelles.

Le management collaboratif repose sur l'idée qu' « *être, travailler, décider ensemble - concrètement, physiquement - oser et même éventuellement se tromper ensemble constitue un véritable capital pour l'entreprise* »¹, comme l'affirme Marc Montiel. Cette approche favorise la coopération et la participation active des employés à tous les niveaux de l'organisation, ce qui permet de mobiliser pleinement leur expertise et leurs compétences au service des objectifs communs.

Un aspect crucial du management collaboratif est la performance humaine. En encourageant l'engagement et la participation active des employés, cette approche vise à développer leur potentiel et à favoriser leur épanouissement professionnel. En considérant chaque individu comme un contributeur essentiel, le management collaboratif crée un environnement propice à la motivation, à l'autonomie et au développement des compétences, conduisant ainsi à une performance humaine accrue.

Dans ce cadre, notre travail de recherche va s'orienter vers l'étude de « l'impact du management collaboratif sur la performance des ressources humaines d'ATM Mobilis ».

1. Problématique de recherche

La problématique sur laquelle se base notre recherche, et qui balise notre travail, est la suivante :

Quel est l'impact du management collaboratif sur la recherche de la performance des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis ?

¹ Marc Montiel, *Management collaboratif : le nouveau "vivre ensemble" de l'entreprise*, Les Echos, 2014.

2. Questions secondaires

De la problématique préalablement posée, découle les sous-questions suivantes :

Première sous-question : Les conditions de la mise en valeur du management collaboratif sont-elles réunies au sein de l'entreprise ?

Deuxième sous-question : Est-ce que la motivation des hommes introduite par les managers au sein de Mobilis inclut-elle le sens de l'écoute, du partage et de la collaboration ?

Troisième sous-question : L'expérience que conduit Mobilis dans le domaine du management collaboratif a-t-elle eu un impact sur la performance humaine de l'entreprise ?

3. Hypothèses

Comme réponse à la problématique et aux questions secondaires posées, nous suggérons les hypothèses suivantes :

Première hypothèse : Mobilis aurait réuni les conditions nécessaires à la pratique du management collaboratif.

Deuxième hypothèse : Les managers de Mobilis seraient bien formés et suffisamment sensibilisés quant au sens de l'écoute, de la participation, et de la collaboration.

Troisième hypothèse : L'expérience du management collaboratif initiée par Mobilis aurait un impact certain sur la performance de son personnel.

4. Les motifs du choix du thème

- Le sujet du management collaboratif est d'une grande actualité, surtout dans les pays en développement ou développés.
- Les enseignements de qualité que j'ai reçus m'ont passionné et ont suscité en moi un désir d'approfondir mes connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine en particulier.
- Notre désir de mieux comprendre la réalité du management dans les entreprises algériennes, notamment chez Mobilis où nous avons effectué notre stage, nous a motivé à entreprendre une recherche modeste sur ce sujet.
- L'importance des ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui.

5. Les objectifs de la recherche

- Acquérir et développer les concepts clés liés à la préparation de notre mémoire de fin de cycle et connaître les concepts fondamentaux du management collaboratif.
- S'informer comment le management collaboratif est introduit au sein d'ATM Mobilis.
- Savoir est ce que les ressources humaines sont-elles réellement considérées comme un partenaire dans la création de la richesse au sein d'ATM Mobilis.
- Décrire et comprendre l'effet du management collaboratif introduit par les responsables au sein d'ATM Mobilis sur la performance de leurs collaborateurs.
- Savoir es ce que les conditions de la mise en pratique du management collaboratif sont-elles réellement existantes au sein d'ATM Mobilis.

- Inciter les entreprises algériennes à adopter une approche collaborative, en justifiant les avantages qu'elle peut porter.
- Faire des recommandations pour l'entreprise d'accueil sur la base de l'étude menée, afin d'améliorer sa performance humaine et globale.

6. La méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique, de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons adopter, dans le cadre de ce travail de recherche, une approche descriptive analytique et une méthode quantitative et qualitative.

Nous avons eu recours en premier lieu, à la recherche bibliographique. Cette démarche est basée sur différentes techniques de recueil d'informations, telles que l'exploitation des ouvrages, la consultation des sites internet, les cours reçus et les documents internes de l'entreprise..., etc.

En deuxième lieu, nous l'avons complété par une enquête sur le terrain sous forme d'un questionnaire (voir annexe 1) avec des questions fermées dont notre échantillon sera l'encadrement de l'ATM Mobilis et des entretiens semi-directives (voir annexe 2) destinés aux managers de l'entreprise. Les données obtenues du questionnaire seront analysées à l'aide de logiciel SPSS.

7. Les recherches antérieures

- Le Roux Serge, **La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI**, *Revue Marché et organisations*, n.4, 2007.

Cet article vise à déterminer si le travail collaboratif doit être considéré comme un mode de management traditionnel ou s'il peut être considéré comme le premier élément d'une organisation sociale du travail qui s'oppose à l'ancienne division du travail.

- Boubakary, **Le travail collaboratif : une innovation au service de la performance des entreprises ? Le cas des PME au Cameroun**, *Journal of Information Systems Management & Innovation*, Vol.2, n.2, 2018.

Ce travail vise à comprendre comment le travail collaboratif peut contribuer à la performance des entreprises.

- Céline Mathieu et Morisse Thomas, **Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail**, *Revue La lettre d'ADELI*, n.98, 2015.

L'objectif de cet article était de clarifier le concept de management collaboratif ainsi que ses piliers, et d'explorer les différentes pistes de réflexion pour favoriser cette approche au sein d'une organisation.

8. Plan de travail

Cette étude se décline sous trois chapitres :

Le premier chapitre de ce travail portera sur l'évolution du management, en passant en revue les différentes approches jusqu'à l'émergence du management collaboratif, notre sujet d'étude. Nous présenterons ensuite les principes du management participatif et mettrons en avant ses avantages, notamment en termes de valorisation des collaborateurs et d'utilisation optimale des

ressources et des compétences de chacun. Enfin, nous nous concentrerons sur le management collaboratif, en définissant clairement ses piliers et les compétences requises pour sa mise en œuvre. Nous explorerons également ses avantages, y compris sa relation avec le management situationnel.

Le deuxième chapitre de notre travail débutera en abordant la notion de performance dans sa globalité, en examinant ses variables et caractéristiques. Nous nous concentrerons ensuite sur la performance humaine et sa mesure. Dans la deuxième partie, nous analyserons les nouveaux rôles des managers ainsi que les compétences essentielles requises pour faire face à ces évolutions. Enfin, nous mettrons en avant le rôle indispensable du management participatif et collaboratif pour optimiser les performances des ressources humaines en entreprise.

Le troisième chapitre comprendra une présentation de l'entreprise ATM Mobilis, où nous avons effectué notre stage. Ensuite, nous expliquerons les méthodes que nous avons choisies pour répondre à nos questions de recherche, en justifiant ces méthodes de collecte. Enfin, nous présenterons et analyserons les résultats recueillis. Par la suite, le chapitre se conclura par une synthèse de notre recherche et la vérification de nos hypothèses de recherche.

Chapitre I :

Du management classique au management moderne

Introduction du premier chapitre

Le management est un domaine en constante évolution. Cette évolution a commencé avec l'apparition du management classique proposé par Taylor et Fayol. Ensuite, le management moderne a émergé avec l'introduction de la Direction Par Objectifs de Peter Drucker. Cependant, ces approches ont montré certaines limites en termes d'efficacité et de performance, ce qui a conduit à la recherche de nouvelles approches plus performantes.

Dans ce premier chapitre, nous allons d'abord examiner l'évolution du management en passant par les différentes approches jusqu'à l'avènement du management collaboratif, notre objet d'étude. Nous allons ensuite présenter les principes du management participatif et mettre en avant ses avantages en termes de valorisation des collaborateurs et d'utilisation optimale des ressources et des compétences de chacun.

Enfin, nous nous concentrerons sur le management collaboratif, en définissant clairement ses piliers et les compétences nécessaires pour le mettre en œuvre. Nous explorerons ainsi ses avantages et notamment sa relation avec le management situationnel.

Section 1 : L'évolution du management

Dans cette première section, nous allons aborder le sujet du management classique. Nous allons examiner les théories proposées par les pionniers du management et discuter des limites de cette approche. Ensuite, nous allons nous intéresser au management moderne, en mettant en lumière les concepts de Direction Par Objectifs et Direction Participative Par Objectifs qui ont joué un rôle important dans l'évolution du management en général, et dans l'émergence du management participatif et collaboratif en particulier.

1. Le management classique

L'entreprise a considérablement évolué avec le temps en raison des évolutions économiques, culturelles, sociales, technologiques et politiques ; ce qui a entraîné des changements dans les comportements et les perspectives globales. Cela a induit des évolutions aussi dans le management des équipes dans l'entreprise.

1.1. Définition du management

Le verbe manager signifie : « *organiser, gérer quelque chose, diriger une affaire* ». ¹

« *Le management est l'ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une entreprise. Il s'agit d'accomplir les tâches nécessaires avec d'autres personnes et par leur intermédiaire afin d'atteindre des objectifs précis de l'entreprise* ». ²

Le management est un sujet complexe et multidimensionnel qui a été abordé par de nombreux auteurs au fil du temps. Voici quelques définitions du management selon différents auteurs ³:

¹ Larousse dictionnaire en ligne.

² Document PDF téléchargé de www.cap-rh.fr consulté le 08/03/2023 à 17h49.

³ www.editions-ellipses.fr consulté le 09/03/2023 à 15h37.

- Pour Henry Fayol (1916) : « *C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* ».
- Selon Peter Drucker (1989) : « *Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* ».
- Pour Raymond-Alain Thiétart (2003) : « *Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise* ».

Hermel Philippe définit le management comme un ensemble complet d'approches, de méthodes et de processus qui englobent la direction, l'organisation, l'allocation des ressources, le contrôle, la planification, l'activation et la motivation d'une entreprise ou d'une unité de travail.¹

Le management est donc une pratique qui vise à optimiser les performances et à atteindre les objectifs de l'entreprise tout en respectant les intérêts et les besoins des employés et des parties prenantes. Pour cela, il nécessite non seulement l'utilisation de techniques et d'outils de gestion, mais également des compétences en communication, en résolution de problèmes, en prise de décision, en travail d'équipe et en gestion du temps.

Au fil du temps, le management a connu des changements et des évolutions significatives. Par conséquent, nous allons nous pencher sur les théories et écoles de management qui ont émergé au cours de son développement.

1.2. Les théories classiques de la gestion

Dans ce qui suit, nous allons présenter les trois principaux théoriciens du management classique : les théories de Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, et Max Weber.

1.2.1. F. W. TAYLOR et l'organisation scientifique de travail

Le Taylorisme, aussi appelé « Organisation Scientifique Du Travail », est une méthode de travail développée par Frederick Winslow Taylor, un ingénieur américain originaire de Pennsylvanie.

Cette approche consiste en une organisation méthodique du travail qui vise à optimiser l'efficacité des travailleurs en divisant les tâches en éléments simples et répétitifs. Ces tâches sont confiées à des travailleurs experts dans leur domaine, afin d'assurer une performance optimale. Taylor croyait que chaque travailleur pouvait être formé pour devenir « excellent » dans une fonction spécifique, et que la responsabilité de découvrir ces méthodes et de fournir les moyens de perfectionnement revenait à la direction.²

Les apports essentiels de Taylor peuvent être résumés en quatre principes d'organisation ayant une portée générale³ :

¹ Hermel Philippe, *Le management participatif, sens, réalité, action*, Les Editions D'organisation, Paris, 1988, p.71.

² Kennedy Carol, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 2002, p.410.

³ Plane Jean-Michel, *Théorie des organisations*, Dunod, 3^{ème} éd., Paris, 2008, p.11-p.12.

- **La division horizontale du travail** : Elle résulte en la division du travail, la spécialisation des tâches et l'analyse des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure méthode de travail.
- **La division verticale du travail** : Cette logique vise à une distinction stricte entre les exécutants et les concepteurs du travail. Le principe de cette approche est de placer la meilleure personne à la bonne place pour chaque poste.
- **Un système de salaire au rendement** : Qui repose sur l'octroi de primes de productivité afin de stimuler la motivation des travailleurs. En plus de standardiser les tâches à leur maximum, il souhaitait également établir un salaire à la pièce, considéré comme une motivation essentielle pour les travailleurs.
- **Un système de contrôle du travail** : Chaque mouvement effectué par l'ouvrier est surveillé, ce qui a entraîné la mise en place de contremaîtres dans les usines pour assurer cette tâche de surveillance.

Cette approche a été critiquée pour son manque de considération envers les besoins et la dignité des travailleurs. Elle les considérait comme de simples « rouages » de la production. Ces pratiques ont conduit à la création de syndicats pour représenter les travailleurs et défendre leurs intérêts.¹

1.2.2. Les principes administratifs d'HENRI FAYOL

Henri Fayol, un ingénieur français diplômé de l'École des Mines de Saint-Étienne, est considéré comme le premier théoricien à s'intéresser à l'administration des entreprises. Il analyse la fonction de direction et développe une théorie administrative complète pour rationaliser les entreprises, en s'appuyant sur son expérience personnelle en tant que dirigeant de la compagnie minière et sidérurgique Commentry-Fourchambault-Decazeville.²

Selon lui, chaque entreprise doit avoir comme objectif l'élaboration d'un plan stratégique et une structure adaptée pour atteindre les objectifs fixés. Pour progresser, une entreprise doit mettre en place un contrôle de ses activités, où le commandement des hommes et l'administration des choses sont considérés comme des éléments essentiels relevant de la responsabilité du dirigeant³. Fayol cherche à déterminer le type de pouvoir et d'autorité qui fonctionne le mieux au sein des entreprises et identifie six catégories d'activités dans l'entreprise:⁴

1. ***La fonction technique : production, fabrication, transformation.***
2. ***La fonction commerciale : achats, ventes, échanges.***
3. ***La fonction financière : recherche et gestion des capitaux.***
4. ***La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes***
5. ***La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.***
6. ***La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.***

¹ Plane Jean-Michel, Op.Cit., p.412.

² Ibid., p.18.

³ Portes Audrey, *Théorie des organisations*, AUNEGe, disponible sur <https://moodle.luniversitenumerique.fr> consulté le 14/03/2023 à 09h12.

⁴ *Théorie des organisations*, Université cote d'azur, France, disponible sur unt.univ-cotedazur.fr consulté le 14/03/2023 à 10h24.

La fonction administrative de Fayol est considérée comme l'ancêtre du management moderne, et l'efficacité de cette fonction dépend de l'application de 14 principes. Ces principes sont conçus pour être souples et adaptables aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les principes énoncés par Fayol comprennent la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, la rémunération du personnel, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité, l'initiative et l'union du personnel.

Il définit cinq grandes fonctions clés du management industriel qu'on peut appliquer à n'importe quelle organisation: ¹

- **Prévoir et planifier** : Ce qui implique à la fois l'anticipation et l'action,
- **Organiser** : Organiser une entreprise consiste à fournir tout ce qui est nécessaire à son bon fonctionnement, comme les matériaux, les outils, les fonds et les employés,
- **Commander** : Tirer le meilleur parti possible des membres de son équipe, dans l'intérêt de l'entreprise,
- **Coordonner** : Créer une harmonie entre toutes les actions d'une entreprise et les synchroniser afin de faciliter son fonctionnement et assurer son succès,
- **Enfin, contrôler** : Vérifier si tout se déroule conformément au programme établi et aux ordres donnés.

1.2.3. L'organisation bureaucratifiée de MAX WEBER

L'allemand Max Weber est considéré comme le père fondateur de la science sociologique et le maître de la sociologie compréhensive. Selon lui, le modèle le plus efficace d'organisation humaine est la bureaucratie, qui est fondée sur la loi et la raison scientifique plutôt que sur la tradition ou le sacré.²

Le modèle bureaucratique de Weber se fonde sur une organisation standardisée et hiérarchisée, avec une division du travail clairement définie, des objectifs précis, des tâches et des autorités bien définies. Les emplois sont attribués en fonction des qualifications professionnelles et les travailleurs sont soumis à un contrôle strict pour assurer la qualité du travail.

Le modèle **Weberien** s'intéresse aux formes d'autorité qui peuvent y prendre place:³

- 1) **L'autorité charismatique** : Basée sur les qualités exceptionnelles du leader et son pouvoir de séduction qui inspire confiance et admiration.
- 2) **L'autorité traditionnelle** : Repose sur l'héritage du passé et s'appuie sur les usages et les coutumes transmis par le fondateur, comme dans les entreprises familiales.
- 3) **L'autorité rationnelle-légale** : basée sur des règles écrites et formalisées, donnant à une fonction une autorité plutôt qu'à la personne qui l'occupe, utilisée pour garantir l'impartialité et la neutralité dans les grandes administrations.

¹ Aim Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, 5ème éd, Paris, p.38.

² Ibid., p.41.

³ Ibid., p.42-p.43.

1.3. Les théories de l'école des relations humaines

Dans les parties suivantes, nous allons présenter les expériences d'Elton Mayo, la théorie des besoins d'Abraham Maslow ainsi que la théorie X Y de Douglas Mac Gregor.

1.3.1. Les expériences de HAWTHORNE d'ELTON MAYO

Mayo, originaire d'Australie, est reconnu comme le fondateur de la sociologie industrielle et est notamment à l'origine du « Mouvement des Relations Humaines », basé sur les conclusions qu'il a tirées des expériences de Hawthorne.¹

Pendant une période de cinq ans, Mayo a mené des expériences dans l'atelier Hawthorne pour étudier l'impact de diverses conditions de travail (comme l'éclairage, le temps de repos, la rémunération et les horaires) sur la productivité et la morale des employés, ainsi que sur les relations humaines. Il a constaté que chaque fois qu'il modifiait ces conditions, la productivité augmentait, même lorsque les conditions étaient rétablies à leur état initial. De cette expérience, Mayo a conclu que le climat psychologique et les modalités de leadership jouent un rôle crucial dans le comportement des travailleurs.²

Les conclusions de cette expérience

- Les changements matériels ne sont pas suffisants pour expliquer l'augmentation de la productivité, l'attention et la considération envers les travailleurs sont également importantes ;
- Le climat psychologique, les modalités de leadership, les relations humaines et les normes des groupes ont un impact significatif sur le comportement des travailleurs ;
- Les groupes informels sont un moyen pour les travailleurs de résister aux ingérences extérieures et doivent être pris en compte pour améliorer les conditions de travail et les relations avec les supérieurs hiérarchiques.³

Mayo a conclu que les travailleurs cherchent à être reconnus socialement, à avoir des tâches valorisantes et des relations positives avec leurs supérieurs hiérarchiques. Pour répondre à ces besoins, il est important d'intégrer une « logique des sentiments » dans l'organisation en prêtant attention à la qualité des relations interpersonnelles.⁴

1.3.2. La théorie des besoins selon ABRAHAM MASLOW

Né à New York, ce psychologue spécialiste du comportement que Peter Drucker appelle « le père de la psychologie humaniste » a inventé le terme de « hiérarchie des besoins » pour définir les origines de la motivation humaine.

La théorie des motivations de Maslow est basée sur une hiérarchie des besoins humains, qui peut être résumée en deux points:⁵

¹ Kennedy Carol, Op.Cit., p.287

² Rostan Georges, *La théorie des organisations : rappels historiques*, CNAM, Lyon, 2005, n.1, p.11.

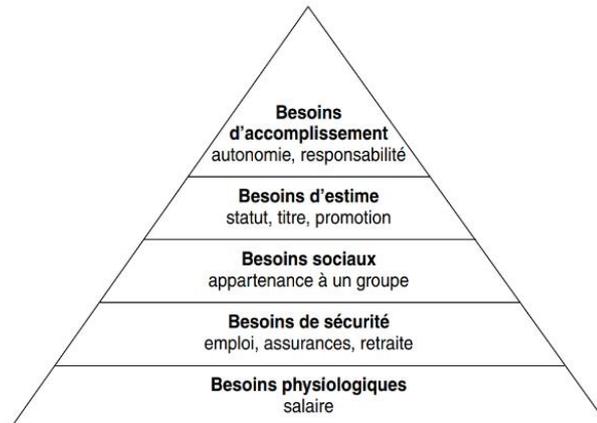
³ Ibid., p.10-p.11.

⁴ Aim Roger, Op.Cit., p.49.

⁵ Kennedy Carol., Op.Cit., p.283-p.284.

1) Les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux :

Figure 01 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Plane Jean-Michel, Op.Cit., p.87

2) Après que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux d'un individu sont satisfaits, il peut ensuite répondre à ses besoins supérieurs, tels que les besoins sociaux. Les besoins de niveau supérieur ne sont perceptibles que lorsque les besoins de niveau inférieur sont satisfaits à un certain niveau. En outre, les besoins ne sont pas absolus et perdent leur importance une fois qu'ils sont satisfaits.

1.3.3. La théorie X et Y de DOUGLAS MAC GREGOR

Douglas McGregor est un psychosociologue américain qui s'intéressait particulièrement au comportement humain au sein des organisations. Il est surtout connu pour avoir développé la Théorie X, qui décrit un style de management autoritaire, et la Théorie Y, qui prône un management participatif. Ces théories ont été présentées pour la première fois dans son livre intitulé « La dimension humaine de l'entreprise », publié en 1960.¹

Théorie X : la vision traditionnelle de la direction et du contrôle

- Les gens évitent le travail s'ils le peuvent
- Les gens ont besoin de contraintes, de contrôle et de menaces de punition pour travailler
- Les gens préfèrent être dirigés, évitent les responsabilités et cherchent la sécurité.²

Théorie Y : l'intégration des objectifs individuels et organisationnels

- Le travail peut être une source de satisfaction ou de punition
- Les individus peuvent se diriger et se contrôler eux-mêmes pour travailler
- Les récompenses associées aux objectifs peuvent motiver les individus
- Les gens apprennent à chercher des responsabilités
- Les gens ont la capacité de résoudre les problèmes organisationnels avec imagination et créativité.³

¹ Kennedy Carol, Op.Cit., p.27.

² Plane Jean-Michel, Op.Cit., p.40

³ Kennedy Carol, Op.Cit., p.277-p.278

- La plupart des gens n'utilisent pas pleinement leur potentiel intellectuel dans les conditions de travail modernes.

McGregor estime que les individus ont un potentiel plus élevé que celui reconnu par les entreprises actuelles. Alors que la théorie X ignore ce potentiel, la théorie Y offre aux dirigeants la possibilité de libérer le potentiel des employés en encourageant leur créativité et leur motivation.

Dans ce sens, nous allons voir dans ce qui suit les limites du management classique.

1.4. Les limites du management classique

Le management classique repose sur des principes tels que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Bien qu'il ait été utile dans le passé, il représente certaines limites dans l'environnement de travail aujourd'hui, nous pouvons citer notamment :¹

- L'approche classique Taylorienne déshumanise le travail en se concentrant principalement sur l'organisation et la planification des tâches, en négligeant les besoins individuels de reconnaissance et d'accomplissement ce qui incite l'employé à s'absenter, provoque la naissance des conflits sociaux et des syndicats, etc. De son côté l'école des relations humaines a été critiquée pour avoir créé une hiérarchie de décisions centralisées, ce qui a entraîné des conflits entre les subordonnés et les décideurs.
- La vision réductrice de la productivité de Taylor et l'ignorance des interrelations entre l'entreprise et son environnement révèlent une certaine myopie qui nuit à l'adaptabilité et à la flexibilité de l'entreprise.
- La bureaucratie, quant à elle, est souvent considérée comme inefficace et immobile, ce qui nuit à l'innovation et à la réactivité de l'entreprise face aux changements du marché.

Le modèle de management classique a montré son inefficacité, et de nouvelles approches basées sur les principes de la sociologie et de la psychologie ont vu le jour pour donner un sens plus humain au travail et susciter l'engagement des employés dans les objectifs de l'entreprise face aux changements de l'environnement.

2. Le management moderne

Peter Drucker, souvent surnommé « le pape du management » est largement considéré comme le père fondateur de la gestion moderne. Né en Autriche en 1909, Drucker a publié de nombreux livres sur la gestion d'entreprise notamment son fameux ouvrage fondamental « *The practice of management* » publié en 1954. Il croyait fermement que la réussite d'une entreprise dépendait principalement de la qualité de ses employés, de leur capacité à innover et de la manière dont ils collaboraient.²

L'une des contributions les plus importantes de Drucker qui l'a rendue célèbre, est le Management Par Objectifs (MPO), qui a été mis en pratique par un certain nombre d'entreprises

¹ Portes Audrey, Op.Cit., disponible sur <https://moodle.luniversitenumérique.fr> consulté le 17/03/2023 à 12h48.

² Mousli Marc, Les grandes figures du management, 2009, p.41., téléchargé de <http://www.lapropective.fr> le 17/03/2023 à 14h47.

françaises sous le nom de Direction Par Objectifs (DPO)¹. Nous allons l'aborder en détail dans la partie suivante.

2.1. La direction Par Objectifs (DPO) comme acte du management moderne

Nous allons éclaircir le concept de la direction par objectifs par la présentation du concept, sa compréhension contextuelle, comment le mettre en œuvre au sein de son entreprise ainsi que ses avantages et ses limites.

2.1.1. Le concept de la Direction Par Objectifs (DPO)

L'autorité en entreprise doit être basée sur la collaboration et la dignité plutôt que sur la contrainte, afin que chaque membre se sente valorisé. Des approches comme l'enrichissement horizontal et vertical des tâches ont été testées, mais ont laissé la direction avec le pouvoir décisionnel, ce qui limite l'implication des employés. Ainsi, la Direction Par Objectifs (DPO) a été introduite comme un nouveau concept par Peter Drucker dans les années 1960 pour répondre à ce besoin.

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

Bouloc fournit également la définition suivante de ce concept : « *La DPO est une technique de direction de l'entreprise qui vise à atteindre une plus grande efficacité par une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles.* » ³

Pour John Humble c'est : « *un système dynamique permettant d'intégrer les objectifs des managers à ceux de l'entreprise* ». ⁴

Alors la DPO permet de définir des objectifs spécifiques et mesurables pour chaque individu ou équipe, et de les aligner sur les objectifs globaux de l'entreprise. Cette méthode favorise une réelle responsabilisation des individus, car une fois l'objectif établi, chaque personne prend en charge sa part et organise le travail de manière autonome.

2.1.2. Vers une compréhension contextuelle de la DPO

Nous allons présenter le concept de la DPO, en mettant en évidence l'importance du management, de la communication et de la rémunération dans sa mise en place : ⁵

2.1.2.1. Style de management et DPO

Peter Drucker a considéré la DPO comme un style de management qui met l'accent sur la responsabilité et l'autonomie, rompant ainsi avec le style de management autoritaire de l'époque.

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.120.

² Maziz Salah et Benabderhman Hamza, *Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne Cas : ALCOST SPA –Bejaia*, Revue Académique Maaref, n.21, 2016, p.86.

³ Ibid., p.86-p.87.

⁴ Ibid., p.86.

⁵ Ibid., p.87-p.88.

Selon la littérature, il existe quatre types de styles de management : directif, persuasif, participatif et délégatif. Les styles de management participatif et délégatif sont plus appropriés pour appliquer la DPO dans une entreprise, car il y a une forte relation entre les managers et les collaborateurs. En revanche, la DPO est considérée comme peu adaptée aux styles de management directifs ou persuasifs.

2.1.2.2. Communication et DPO

La DPO exige que l'organisation suive ses activités et améliore la qualité de sa communication. Pour ce faire, les gestionnaires doivent régulièrement réviser la progression du programme et échanger avec les cadres à différents niveaux pour évaluer la pertinence de poursuivre certains objectifs et la valeur du travail déjà accompli.

Chaque gestionnaire comprend qu'il est un élément essentiel de l'ensemble de l'organisation et que la structure administrative est interconnectée par des sous-objectifs qui contribuent à atteindre les objectifs globaux. Par conséquent, des mesures et des communications rigides peuvent mettre en péril le succès d'un programme de DPO.

2.1.2.3. Système de rémunération et DPO

La rémunération est un élément clé du système de la direction par objectifs, car elle est directement liée à l'engagement des employés et contribue à leur motivation pour atteindre les objectifs définis, facilitant ainsi leur réalisation. En effet, la définition claire des objectifs et l'attention portée à leur réalisation orientent les comportements et actions des employés.

2.1.3. La mise en œuvre de la DPO

La mise en œuvre de la DPO repose sur deux étapes principales :¹

- La première consiste à définir clairement l'objectif à atteindre, en identifiant les moyens nécessaires pour y parvenir et en veillant à ce qu'il soit cohérent avec les objectifs du service. Pour être efficace, l'objectif doit également être clairement formulé, motivant et ambitieux pour la personne chargée de l'atteindre.
- La deuxième étape consiste à mesurer les performances en comparant les objectifs initiaux avec les résultats obtenus, en utilisant un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer la progression.

2.1.4. Avantages et limites de la DPO

La DPO présente plusieurs avantages pour l'individu et l'entreprise :²

- Elle est un facteur de motivation pour les employés. Ensuite, elle permet d'intégrer toutes les activités d'une organisation dans un ensemble cohérent à partir d'objectifs généraux connus, discutés et acceptés, ce qui la rend un facteur de cohérence.
- La DPO est également un instrument de développement de l'individu, permettant une évaluation régulière du rendement des employés et favorisant un tête-à-tête entre un cadre et ses employés pour discuter des résultats et des moyens d'améliorer le travail.

¹ Document PDF téléchargé de <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> le 20/03/2023 à 09h13, p.9.

² Ibid., p.20-p.21.

- La DPO vise à assurer à l'employé une plus grande autodétermination, une plus grande utilisation de ses capacités d'initiative et de créativité, afin de se réaliser pleinement à l'intérieur des contraintes de l'organisation.

Cependant, la DPO présente également des limites, notamment des limites techniques, des limites liées à la nature de l'activité, la difficulté à définir les objectifs pour des problèmes d'anticipation et de pertinence des choix et d'autres phénomènes. En effet, certaines études ont montré que la DPO pouvait parfois être réduite à un simple système d'évaluation de la performance individuelle, au lieu d'être un processus de gestion global centré sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En France, la DPO a été développée sous le nom de direction participative par objectifs (DPPO) par Octave Gélinier. La DPPO visait à décentraliser les pouvoirs dans l'entreprise et à la découper en centres de profits. Nous allons exploiter ce concept dans les titres suivants.

2.2. La Direction Participative Par Objectifs (DPPO)

En 1968, Octave Gélinier publie en France un livre intitulé : « *Direction Participative Par Objectifs : un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune* », dans lequel il a introduit le concept de la Direction Participative Par Objectifs. Selon lui, la DPPO était considérée comme la méthode de gestion la plus appropriée pour les entreprises françaises de la fin des années 1960.¹

L'importance de cette notion a marqué l'histoire du management participatif, qui sera discuté dans la deuxième section.

2.2.1. Définition de la DPPO

Selon Gélinier, la DPPO est : « *le style de management qui organise méthodiquement chez chaque membre du personnel une forte motivation fondée moins sur la contrainte que sur l'identification entre les besoins de développement de chacun et les objectifs professionnels que l'entreprise lui propose* »².

Octave Gélinier prône l'implication des employés dans la définition de leurs objectifs en proposant la direction participative par objectifs. Cette approche implique une collaboration entre la hiérarchie et les subordonnés pour établir des objectifs de travail négociés, quantifiés et datés. Pour que ces objectifs soient réalisables, la hiérarchie doit mettre en place les moyens matériels et humains nécessaires. Les hiérarchies et les subordonnés se réunissent régulièrement pour évaluer les résultats.

Ce style de gestion délégitif basée sur la théorie Y de Douglas Mac Gregor responsabilise les subordonnés grâce à l'autocontrôle qu'il implique et crée un climat de confiance entre les individus de l'entreprise.³

¹ Delavallée Eric, *Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs*, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2005, p.24.

² Delavallée Eric, *La DPPO d'Octave Gélinier*, 8 Avril 2010, Article en ligne disponible sur <https://www.questions-de-management.com> consulté le 11/04/2023 à 15h56.

³ Aim Roger, Op.Cit., p.73.

La DPPO se base sur la négociation et la quantification d'objectifs, permettant ainsi :¹

- Une délégation de l'autorité ;
- Une définition des responsabilités ;
- Une supervision hiérarchique ;
- Une motivation des individus.

Alors, la direction participative par objectifs (DPPO) est une approche de gestion qui favorise la motivation, la responsabilisation et la confiance des employés en les impliquant dans la définition et la quantification des objectifs de travail. Elle vise à créer un climat propice à la réussite des objectifs professionnels et au développement des employés.

Nous élaborons maintenant les éléments qui composent la DPPO.

2.2.2. Les composantes de la DPPO

Selon Delavallée Eric, dans son livre « *Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs* » La DPPO est construite sur une ossature composée de trois sous-systèmes : ²

2.2.2.1. Les objectifs

Octave gélinier explique que pour mettre en place un dispositif participatif efficace, il est essentiel de formaliser les objectifs à tous les niveaux de l'organisation, à savoir : l'entreprise dans son ensemble, les divisions et les fonctions, ainsi que les unités opérationnelles qui les composent. Cette formalisation passe généralement par l'utilisation des budgets, qui servent de référence pour la formulation, le suivi et l'évaluation des objectifs.

2.2.2.2. Les structures

Afin de garantir que les objectifs soient motivants pour les managers, il est important qu'ils soient cohérents avec la hiérarchie et les moyens disponibles au sein de l'entreprise. Pour cela, le consultant français recommande de réorganiser la structure de l'entreprise pour que chaque entité devienne un centre de responsabilité indépendant. Chaque manager est alors responsable de la performance de son unité, conformément au principe de parité* entre les responsabilités et l'autorité déléguée. Les délégations de responsabilités doivent être clairement définies dans les descriptions de postes et proportionnelles à l'autorité accordée.

2.2.2.3. Les procédures participatives

La troisième composante du dispositif de la DPPO est constituée des procédures participatives. Selon Octave Gélinier, ces procédures ne doivent pas être considérées comme une fin en soi, mais comme un moyen de mobiliser l'énergie humaine : « *Ce sont une confrontation et des ajustements, à chaque niveau hiérarchique, entre les objectifs qui expriment les ambitions de l'entreprise et les objectifs personnels de développement des individus, qui doivent*

¹ Aim Roger, Op.Cit., p.73.

² Delavallée Eric, Op.Cit., p.24-p.25.

* Le principe de parité, vieux de plusieurs décennies, retrouve actuellement ses lettres de noblesse grâce aux travaux de Robert Simons, professeur à la célèbre Harvard Business School. Un poste, une unité opérationnelle, une fonction, une division... produira de la performance à condition que supply (contrôle des ressources et soutien) et demand (résultats attendus et dépendance à l'égard des autres) soient équilibrées. Robert Simons, *Designing High-Performance Jobs*, Harvard Business Review, Juillet-Aout 2005, cité dans Ibid., p.25.

*permettre d'aboutir à la plus haute forme de motivation s'exprimant par un engagement personnel de chacun. Pour que ce dialogue ait les meilleures chances d'aboutir au résultat escompté, il est utile de lui donner le soutien d'une procédure formalisée ».*¹

Selon Octave Gélinier, la participation est essentielle pour promouvoir l'engagement personnel, tandis que Peter Drucker préconisait plutôt l'autocontrôle. La fixation des objectifs est tout aussi importante que leur formulation, car la valeur ajoutée du modèle de DPPO réside dans sa capacité à encourager l'engagement personnel des individus.

En conclusion, notre approche consiste à tracer un itinéraire vers un objectif : le management collaboratif et responsabilisant. Toutefois, il est important de noter que l'objectif n'est pas le chemin en soi. C'est pourquoi nous avons abordé le management classique passant par le management moderne avant de parler du management participatif et collaboratif.

Section 2 : Le management participatif

Les défis actuels auxquels font face les entreprises et les organisations, liés à l'évolution rapide et complexe de leur environnement, requièrent une remise en cause de leurs modes de gestion et d'organisation. Les anciennes méthodes centrées sur la productivité et la hiérarchie stricte de l'ère du taylorisme sont de plus en plus remises en question.

Ainsi, le management participatif, apparu dans les années 1980, permet une nouvelle approche plus souple et collaborative en impliquant tous les membres de l'organisation. Cette approche permet de mieux intégrer les ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'entreprise, favorisant une meilleure performance collective.²

La notion de participation, développée par de nombreux auteurs, est devenue une véritable conception du management, où chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à son développement continu.

1. Définition du management participatif

La définition du management participatif a toujours été complexe.

Nous allons présenter la définition du management selon Hermel Philippe, telle qu'elle est exposée dans son ouvrage intitulé « *Le management participatif : Sens, Réalités, Actions* » : « *l'ensemble des démarches, méthodes et processus de conduite, de l'organisation ; de l'allocation des ressources, de contrôle, de planification, d'activation et d'animation* ».³

Dans ce même ouvrage, Hermel Philippe définit la participation comme le fait de prendre part à quelque chose. Toutefois, il souligne que le degré d'implication ainsi que la nature même de cette participation peuvent varier en fonction des situations.

¹ Octave Gélinier, *Direction participative par objectifs : un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune*, Éditions Hommes et Techniques, 1968, cité dans Delavallée Eric, Op.Cit., p.25.

² Hermel Philippe, Op.Cit., p.20.

³ Ibid., p.71.

Cette dernière est le fait pour les employés de s'impliquer activement dans la vie de l'entreprise, en prenant part à des activités qui leur permettent de s'exprimer, de partager le pouvoir et d'influencer les décisions qui les concernent.

Hermel affirme également que c'est : « *Un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur concepteur, contributif à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation* ». ¹

Alors le management participatif est un style de gestion qui encourage la participation active des employés à la prise de décisions, à la résolution de problèmes et à l'amélioration continue des processus de l'entreprise. Il s'agit d'un mode de gestion qui favorise l'autonomie, la responsabilité et la créativité des employés, tout en renforçant leur engagement et leur motivation.

Pour approfondir notre compréhension de la notion de management participatif, nous pouvons nous référer aux définitions présentées par le même auteur. Ces définitions ont été recueillies à partir d'une enquête menée auprès de 82 entreprises et impliquent à la fois les dirigeants et les employés : ²

- **Le point de vue « Manager »**

« Le management participatif consiste à créer les conditions et à donner la possibilité aux personnels de s'exprimer sur leur travail et leurs besoins »

« Il s'agit de faire participer le personnel intéressé aux décisions qui le concernent ».

- **Le double point de vue « Manager-Managé »**

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

« C'est la participation des responsables et des acteurs à l'élaboration et à la prise de décision ».

- **Point de vue recul**

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

- **Point de vue « Managé »**

« Il s'agit d'effectuer son travail en équipe dans une direction et un esprit commun ».

« Le management participatif correspond à la participation de l'ensemble de l'encadrement au management de l'entreprise ».

2. Les différents types de la participation

Hermel présente dans son ouvrage « Le management participatif » les natures de la participation en regroupant plusieurs critères autour de deux : ³

- 1) La nature de la participation.

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.188.

² Ibid., p.52.

³ Ibid., p.113-p.130.

2) L'ampleur et l'intensité de la participation.

2.1. Les différentes natures de participation

Hermel Philippe distingue trois types de participation possibles au sein de l'entreprise :

2.1.1. La participation aux moyens

La participation aux moyens est généralement limitée en termes d'influence directe ou indirecte sur le processus. Elle implique souvent une contribution financière qui permet aux membres de l'organisation de devenir des actionnaires représentés au conseil d'administration. Cela peut leur donner une certaine influence sur le contrôle de l'organisation ou sur ses grandes orientations, mais ils ne sont pas en mesure de prendre des décisions ou d'agir sur son fonctionnement.

2.1.2. La participation aux processus

Selon Hermel : « *La participation aux processus consiste en une contribution à la création de valeur ajoutée, qui transforme les entrants en extrants* ». ¹

Le deuxième niveau de participation peut être divisé en trois sous-catégories distinctes :

- a) La participation à la conception implique la détermination des objectifs à atteindre ou des produits à réaliser, ce qui est considéré comme une conception fondamentale.
- b) La participation à la réalisation s'applique lorsque l'individu contribue à l'exécution du travail et à la création des procédures nécessaires pour y parvenir, la conception étant alors de forme.
- c) La participation à l'exécution se produit lorsque le travailleur n'est qu'un simple exécutant qui suit les procédures préétablies par d'autres.

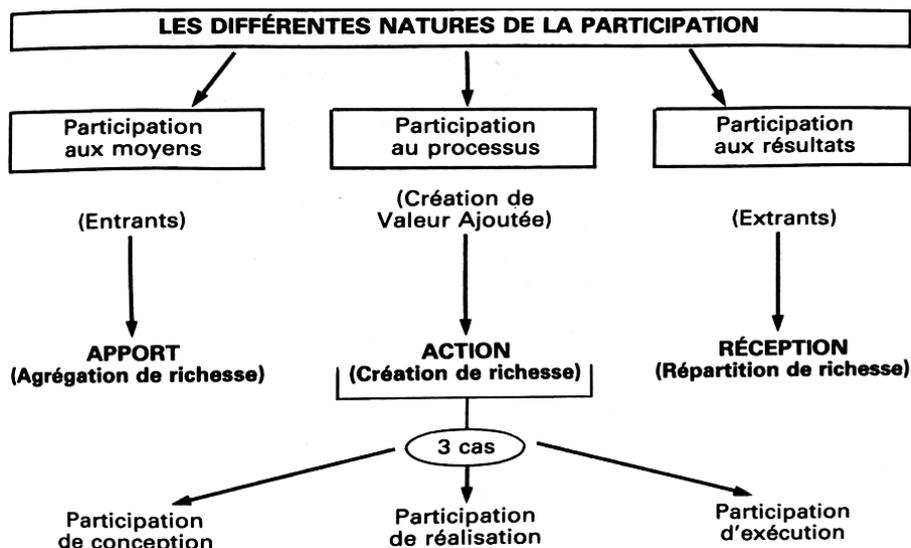
2.1.3. La participation aux résultats

La participation aux résultats peut prendre différentes formes, allant de primes individuelles ou collectives à la participation aux bénéfices. Elle peut également inclure des distinctions honorifiques telles que la médaille du travail ou la promotion. Dans tous les cas, la participation aux résultats constitue une forme de récompense pour les performances réalisées, qu'elles soient individuelles ou collectives.

Nous présentons ci-dessous (**Figure 02**) un schéma qui résume les trois natures de participation.

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.117.

Figure 02 : Les différentes natures de la participation



Source : Hermel Philippe, *Le management participatif, sens, réalité, action*, Les Editions D'organisation, Paris, 1988, p.115.

2.2. Ampleur et intensité de la participation

Pour définir l'ampleur et l'intensité de la participation, Hermel propose trois critères :

2.2.1. Le degré de participation

*« Il s'agit du degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'organisation ».*¹

Le degré de participation peut être évalué pour déterminer s'il est élevé ou faible, tandis que l'analyse de l'espace se concentre sur l'identification des zones dans lesquelles les dispositifs participatifs sont mis en place, soit dans tous les départements de l'entreprise, soit seulement dans certains d'entre eux. En plus, il est également important d'analyser les processus de participation pour déterminer s'ils sont permanents et réguliers ou s'ils n'apparaissent qu'occasionnellement.

2.2.2. Les acteurs concernés

L'objectif est d'identifier les personnes concernées par la participation au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse uniquement des cadres supérieurs et des dirigeants ou si même les subordonnés y participent également.

2.2.3. Le mode de participation

On peut déterminer ici si la participation est de nature directe ou indirecte.

La participation directe est : *« le pouvoir reconnu, à un moment donné, à un groupe d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les décisions nécessaires ».*²

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.127.

² Weiss Dimitri, *la démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier ? expériences et projets*, Paris, 1978, p.13 cité dans Ibid., p.130.

En pratique, les dispositifs de participation directe peuvent prendre diverses formes, notamment des cercles de qualité.

La participation indirecte se réfère à la possibilité pour les travailleurs de faire connaître leur opinion à leur direction en utilisant un tiers, tel que les représentants du personnel ou les syndicats. Cette forme de participation est souvent utilisée lors de négociations collectives ou d'interventions des représentants du personnel, Hermel note que les négociations collectives sont la forme la plus fréquente de participation indirecte.

3. La relation entre la participation et le management

Hermel a étudié les conséquences désastreuses qui peuvent résulter d'un Management sans Participation, d'une Participation sans Management et de diverses situations intermédiaires.

Selon lui, pour que la participation et le management soient bénéfiques, il est essentiel de trouver un équilibre. D'un côté, un management participatif permet de responsabiliser les salariés et de les rendre acteurs stratégiques de l'organisation. De l'autre, le manager doit être capable de conserver une certaine autorité afin d'orienter ses collaborateurs vers les objectifs de l'entreprise.¹

En outre, en favorisant une participation active des salariés tout en respectant les directives du management, il est possible de développer la flexibilité et l'adaptabilité de l'organisation. Il n'existe pas de méthode universelle en matière de management et c'est la combinaison de participation et de gestion qui permet d'atteindre ces objectifs. Ainsi, l'ajustement entre participation et management est crucial pour éviter toute dérive et permettre à l'entreprise de progresser.²

4. Les principes du management participatif

Il repose sur cinq principes de bases :³

4.1. Mobiliser le personnel

Le responsable d'une équipe joue un rôle clé en rassemblant les membres de l'équipe autour d'un objectif commun et en les encourageant à définir les objectifs de l'équipe et à prendre des décisions pour les atteindre.

4.2. Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe

Le manager doit créer des conditions de collaboration au sein de l'équipe en favorisant la communication directe, l'écoute et le partage d'informations. Cette stratégie vise à atteindre un objectif commun et à permettre à chaque collaborateur de développer de nouvelles compétences et connaissances.

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.157.

² Ibid., p.157.

³ Beynir Narcisse Dabire, *Le management participatif au sein d'un écosystème du secteur agricole et le développement de nouveaux produits d'assurances agricole : le cas du Burkina Faso*, Thèse professionnelle de doctorat en gestion, Académie des Sciences de Management de Paris, 2020, p.35-p.36.

4.3. Déléguer du pouvoir

Le chef d'entreprise doit déléguer une partie de son pouvoir aux employés en respectant deux principes : le principe de subsidiarité qui permet à chaque membre de l'équipe de prendre des décisions à son niveau sans intervention du supérieur hiérarchique, mais qui doit être pris en compte dans la prise de décision globale, et le principe de respect de la stratégie d'entreprise, qui exige que toutes les décisions prises contribuent à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise.

4.4. Décentraliser le règlement des conflits

Les collaborateurs doivent essayer de résoudre eux-mêmes les problèmes qui surviennent, sans faire appel systématiquement au supérieur hiérarchique. Le recours au niveau hiérarchique n'intervient qu'en dernier recours, c'est-à-dire si aucune solution n'a été trouvée au niveau des collaborateurs.

4.5. Mettre en place des dispositifs de régulation

Pour que le management participatif soit réussi, l'équipe doit mettre en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Bien que l'approche encourage la prise de risques et le droit à l'erreur, un système d'autocontrôle est indispensable pour que chaque collaborateur puisse contribuer aux fonctions principales du management participatif.

5. Les éléments essentiels pour la réussite du management participatif

Le succès du management participatif dépend de plusieurs conditions :¹

- **L'écoute** permet aux dirigeants d'être attentifs aux besoins et attentes de leurs collaborateurs. Elle aide également à renforcer les liens entre les membres de l'équipe et le manager tout en éliminant les tensions.
- **La communication** permet d'éviter les malentendus, les dysfonctionnements et les conflits potentiels. Une communication interne efficace sensibilise les employés aux enjeux de l'entreprise et favorise une collaboration harmonieuse.
- **Le respect de l'autre** est crucial car il est important de valoriser le travail de chaque collaborateur, indépendamment de sa position dans l'entreprise. Les récompenses et les célébrations peuvent aider à atteindre cet objectif.
- **Le dialogue** crée un environnement propice à l'écoute et permet aux dirigeants de recueillir les avis et suggestions de leurs collaborateurs, ce qui favorise l'atteinte des objectifs fixés.
- **La délégation** vise à responsabiliser chaque collaborateur en leur permettant de prendre des décisions sans l'intervention de leur hiérarchie.

6. Les avantages du management participatif

Le management participatif est une méthode qui procure une satisfaction à la fois aux dirigeants et aux salariés, en répondant aux besoins de chacun :²

¹ Beynir Narcisse Dabire, Op.Cit., p.37.

² Document PDF téléchargé de <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> le 11/04/2023 à 01h22, p.4-p.5.

6.1. Pour l'employé

- Le management participatif répond aux besoins fondamentaux des salariés en termes de sécurité, liens sociaux, estime et accomplissement de soi, rendant l'entreprise plus humaine et accordant aux salariés une plus grande autonomie et un droit à la parole.
- La délégation de pouvoir responsabilise les salariés et favorise leur développement personnel.
- Le management participatif vise l'égalité des chances et le respect de chacun.
- L'implication de tous les partenaires conduit à une modification significative des facteurs humains, tels que la considération, l'épanouissement, l'implication, l'ambiance, etc., et renforce la mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe.
- Le management participatif contribue ainsi à une meilleure motivation des salariés, grâce à chacune de ces valeurs.

6.2. Pour l'entreprise

- Le management participatif améliore les relations et les rapports entre les acteurs de l'entreprise, permettant des choix stratégiques plus réalistes et une plus grande efficacité.
- La gestion des compétences et des potentiels humains ainsi que la participation des salariés favorisent l'évolution vers une entreprise apprenante.
- La participation des salariés permet une recherche de solutions optimales, une meilleure intégration à l'organisation et une augmentation de la productivité.
- Le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise.

7. Les limites du management participatif

Bien que le management participatif présente de nombreux avantages, il n'est pas exempt de limites. Parmi les principales limites, nous pouvons citer :¹

7.1. Le problème de temps et des coûts

Le recours à un consensus pour la prise de décision peut être chronophage et coûteux, ce qui peut retarder la capacité de l'entreprise à réagir aux problèmes. De plus, les employés peuvent ne pas posséder les compétences ou l'information nécessaires pour prendre de bonnes décisions.

7.2. La résistance des employés

Le management participatif peut ne pas convenir à tous les employés, certains étant réticents à participer davantage à leur travail. Ils peuvent donc opposer une résistance au processus du management participatif.

7.3. La remise en cause des structures formelles de l'entreprise

Le management participatif remet en question les structures traditionnelles de pouvoir et de prise de décision. La conception du rôle du supérieur hiérarchique change car il ne prend plus les décisions tout seul, mais partage ses responsabilités et son pouvoir de contrôle avec ses collaborateurs.

¹ Beynir Narcisse Dabire, Op.Cit., p.38-p.39.

7.4. L'inadaptation en situation de crise

Les situations de crise ne permettent pas toujours l'utilisation du management participatif. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire. Nous parlons alors de management de crise.

7.5. La confidentialité de l'information

Le problème de la confidentialité de l'information se pose particulièrement dans le domaine de la création de nouveaux produits, où il est impératif de garder le secret jusqu'au lancement. Il est difficile de préserver le secret lorsque tous les collaborateurs sont impliqués dans le projet de création.

En conclusion, la cause de la déception de certains à l'égard du management participatif ne réside probablement pas dans la nature ou les objectifs fondamentaux de ce type de gestion. Les raisons sont plus susceptibles d'être liées à l'existence de deux exigences principales :¹

« -La nécessité d'une approche globale, permettant d'embrasser la totalité des aspects et composantes du Management Participatif ;

-la nécessité de conditions préalables, de principes méthodologiques et d'outils de pilotage rigoureux pour une démarche par définition complexe et insérée dans un contexte turbulent. »

Le management participatif est une approche de gestion qui nécessite une transformation des rôles et des statuts de tous les acteurs de l'organisation, avec un accent sur l'encadrement à tous les niveaux pour une intégration réussie dans le fonctionnement quotidien. Il s'agit d'un état d'esprit, d'une démarche et d'un ensemble cohérent d'outils adaptés aux spécificités de chaque organisation, qui ne doit pas être considéré comme une doctrine rigide.²

Les managers ont pour mission de créer des conditions favorables à la participation, et lorsque bien appliqué, le management participatif peut contribuer à la création d'une dynamique constructive pour le succès de l'organisation.

Comme le dit Hermel : **« Le défi essentiel pour l'entreprise consiste donc à surmonter les obstacles de son instauration et à éviter les pièges liés à l'engouement et aux effets de la mode. Ce défi n'est pas mince, mais, semble-t-il, le jeu en vaudrait la chandelle ! Certaines organisations ont d'ailleurs déjà tiré profit... »**. Le management participatif est considéré comme un élément clé pour une gestion efficace des entreprises modernes. Néanmoins, pour en tirer pleinement profit, il est indispensable que les managers surmontent les défis associés à sa mise en place et à ses effets.³

En se basant sur les idées avancées tout au long de cette section, le management participatif implique une participation active des employés dans les décisions de l'entreprise. Les employés sont encouragés à participer activement aux processus de prise de décision, en utilisant leurs compétences et leurs connaissances pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Mais cela

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.238.

² Ibid., p.239.

³ Ibid., p.240.

peut également présenter des inconvénients pour certains managers qui préfèrent une approche plus directive ou hiérarchique.

Maintenant abordons le sujet du management collaboratif, qui repose sur les principes du management participatif, car il encourage la collaboration entre les membres de l'équipe, et va au-delà en mettant l'accent sur la coopération, la co-création et l'égalité des voix dans la prise de décision.

Section 3 : Le management collaboratif

Après avoir examiné en détail les exigences et les caractéristiques du concept de management, ainsi que son évolution vers la DPPO et le management participatif, nous allons maintenant nous concentrer sur le concept de management collaboratif. Nous allons explorer ce concept en profondeur et montrer comment il est devenu un élément clé de l'évolution du management dans ses différentes dimensions.

Les modèles organisationnels hiérarchiques et pyramidaux ne sont plus adaptés à notre monde actuel. Ces modèles reposent sur les principes du taylorisme, qui divise l'organisation entre les décideurs et les exécutants. Cependant, le monde a beaucoup évolué depuis lors. Aujourd'hui, chaque collaborateur a besoin de donner un sens à ses tâches en poursuivant un objectif commun. Le management collaboratif, qui implique une réflexion et une prise de décision collective, permet à chaque membre de l'équipe de se sentir impliqué et concerné dans ses tâches quotidiennes.

Dans cette section, notre objectif est de mettre en lumière le concept de management collaboratif, qui est actuellement considéré comme la méthode la plus avancée pour organiser le travail collectif. Nous allons explorer les principaux piliers et les compétences clés de cette approche pour mieux comprendre comment elle peut être mise en œuvre avec succès dans une organisation.

1. Définition du management collaboratif

Le management collaboratif connu aussi sous l'appellation de leadership collaboratif, est un mode d'organisation apparu en Amérique du Nord en 1994. Montiel Marc dit que le management collaboratif « *se rapporte à une organisation qui repose sur la confiance, la convivialité aussi, où chacun joue un rôle moteur et se sent personnellement impliqué, où tous se vivent comme complémentaires au service d'un projet commun, mais que tous peuvent contribuer à réinventer.* »¹

Le management collaboratif est présenté aussi selon Serge Levan comme une nouvelle forme d'organisation du travail, qui comporte trois volets : la communication, la coopération, à savoir le partage de ressources, et coordination, c'est-à-dire la synchronisation entre les actions et les acteurs. Il est basé sur des processus et une structure imbriquée.²

¹ Montiel Marc, *Management collaboratif : le nouveau « vivre ensemble » de l'entreprise*, 2014, disponible sur <http://archives.lesechos.fr> consulté le 07/04/2023 à 03h45.

² Céline Mathieu et Morisse Thomas, *Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail*, La lettre d'ADELI, n.98, 2015, p.16., disponible sur <https://espaces-numeriques.org> consulté le 07/04/2023 à 04h52.

« Le collaboratif permet de qualifier une philosophie, une logique, des pratiques, qui placent l'individu au centre : l'individu, au sein de ses communautés, agent actif et consulté depuis la conception jusqu'à la livraison ou le S.A.V autour duquel on pense usages plus que produit, c'est le collaboratif en marketing. L'individu, sa matière grise, ses contributions dans un projet, et ses réseaux, c'est ça le collaboratif en management. »¹

En résumé, le management collaboratif est une approche qui vise à créer un environnement de travail favorable à la collaboration et à l'engagement de tous les membres de l'équipe. Cette approche met l'individu au milieu et repose sur une communication ouverte, une coopération active et une coordination efficace entre les membres de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.

2. Cadre conceptuel du management collaboratif

Le management collaboratif repose sur l'idée que les individus sont capables de contribuer à la performance économique de l'entreprise, en privilégiant des valeurs telles que la confiance, la liberté de choix, la coopération et la convivialité. Cette méthode cherche à éliminer la hiérarchie afin de libérer l'entreprise, car la planification excessive et les rapports entravent la créativité, tandis que le cloisonnement et le contrôle réduisent la collaboration des employés et fragilisent l'organisation.²

« Ce modèle de management requiert une approche horizontale, c'est-à-dire, l'abandon du modèle pyramidal conventionnel ainsi que de la pression hiérarchique. L'horizontalité permet alors une exécution plus rapide avec moins d'échelons dans les relations (hiérarchie aplanie) et donc une meilleure transmission de l'information. Le manager en horizontal est ainsi vu comme un chef d'orchestre, œuvrant au bon fonctionnement de l'organisation, plutôt qu'un donneur d'ordre. »³

Aurélié Duthoit définit notamment le management collaboratif comme ⁴: *« la philosophie managériale de l'entreprise 2.0, mais pour y parvenir, il faut changer de culture d'entreprise, aplanir les hiérarchies, valoriser la prise de risque, accepter l'échec pour apprendre de ses erreurs, c'est-à-dire expérimenter... laisser faire le vivant en replaçant l'homme au centre. »*

Alors le management collaboratif fait référence aux entreprises qui adoptent un modèle de gestion horizontal et non hiérarchique, encourageant l'initiative, la liberté et la responsabilisation des collaborateurs.⁵

Dans une organisation collaborative, les niveaux hiérarchiques et les cloisonnements disparaissent, et les niveaux intermédiaires sont éliminés pour rapprocher la direction et les employés et créer une véritable proximité. Ainsi, les fonctions supérieures conservent leurs niveaux de responsabilité et tous les collaborateurs, managers et dirigeants travaillent ensemble au quotidien.

¹ Champetier Violaine De Ribes, *Du collaboratif au collaborativisme*, Interview Aurélié Duthoit, 2015, disponible sur <https://fr.linkedin.com/pulse/du-collaboratif-au-collaborativisme-violaine-champetier-de-ribes> consulté le 08/04/2023 à 00h43.

² <https://www.journaldunet.fr>, Mis à jour le 11/02/19 9h00, consulté le 07/04/2023 à 19h08.

³ <https://www.managersenmission.com> consulté le 07/04/2023 à 19h29.

⁴ Champetier Violaine De Ribes, Op.Cit.

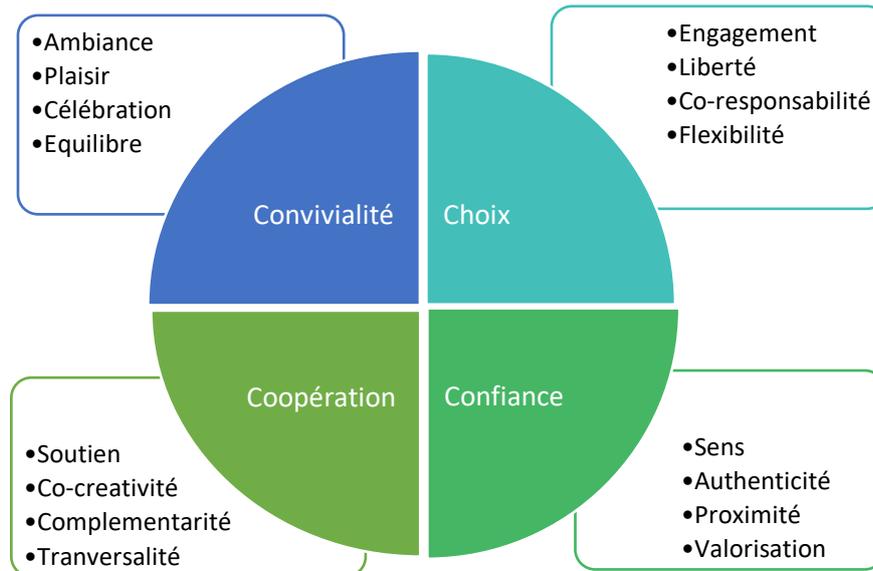
⁵ Getz Isaac et Carney Brian, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012, p.45.

3. Les piliers du management collaboratif

Selon Boyer Francis¹, le concept du management collaboratif repose sur quatre principaux piliers, également connus sous le nom de (4C) en français, qui sont considérés comme essentiels pour assurer une gestion collaborative efficace.

Le modèle de gestion collaborative repose sur quatre piliers clés : Choix, Confiance, Coopération et Convivialité. Ces piliers sont inspirés de principes fondamentaux de la vie, comme le montre le schéma ci-dessous proposé par l'Association ADELI. (**Figure 03**).

Figure 03 : Les (04) piliers du management collaboratif.²



Source : Céline Mathieu et Morisse Thomas, *Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail*, La lettre d'ADELI, n.98, 2015, p.17.

Selon Boyer Francis, les piliers de Confiance et Convivialité, qu'il a mis en avant dans son modèle de gestion collaborative, répondent aux limites des pratiques managériales obsolètes. D'un autre côté, les piliers de Coopération et Choix représentent une adaptation aux valeurs, systèmes et attentes émergents du monde économique actuel.

Ci-dessous, nous allons détailler chaque pilier ainsi que les facteurs qui contribuent à les renforcer.³

3.1. La convivialité

La convivialité représente la qualité positive et agréable des relations interpersonnelles au sein d'une entreprise. Elle se réfère également à l'amour du lieu de travail et de son environnement. La convivialité se repose sur quatre principes :

¹ Boyer Francis est consultant, formateur, coach, conférencier et rédacteur de nombreux articles. Il a fondé la société Dynesens et le site <https://www.innovationmanageriale.com>

² Céline Mathieu et Morisse Thomas, Op.Cit, p.17., disponible sur <https://espaces-numeriques.org> consulté le 08/04/2023 à 16h20.

³ Boyer Francis, *Les 4 piliers du management collaboratif : les « 4C »*, Innovation Managériale, Mis à jour le 11 Octobre 2012, disponible sur <https://www.innovationmanageriale.com> consulté le 08/04/2023 à 16h40.

- **L'ambiance** : L'environnement de travail a une influence importante sur le bien-être et l'épanouissement des salariés. Cette atmosphère est façonnée par les valeurs, l'organisation et la qualité des relations entre les acteurs de l'entreprise, ainsi que par l'infrastructure et les conditions de travail.
- **Le plaisir** : La performance d'un individu est influencée par le plaisir qu'il ressent dans l'accomplissement de ses tâches. Ainsi, au lieu de se concentrer sur les compétences techniques, il est préférable de capitaliser sur les talents et les points forts de chacun pour améliorer leur performance.
- **La célébration** : Les événements organisés au sein de l'entreprise, tels que les vœux, les projets ou les anniversaires, contribuent à renforcer les liens entre les employés et leur sentiment d'appartenance. Ces moments permettent également aux salariés de mieux se connaître en dehors de leur rôle professionnel
- **L'équilibre** : Pour favoriser un environnement de travail convivial et promouvoir le bien-être des employés, l'entreprise doit mettre en place des stratégies RH visant à équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

3.2. Le choix

Le choix implique la liberté pour une personne de prendre une décision en toute conscience et d'assumer les conséquences de ses actes. Il existe quatre principes qui permettent de renforcer le concept de choix :

- **L'engagement** : Pour favoriser une bonne collaboration, il est important que les parties impliquées s'engagent de manière volontaire et en toute connaissance de cause.
- **La liberté** : Consiste à donner aux employés la possibilité de choisir leur propre méthode pour atteindre les résultats attendus, plutôt que de leur imposer une façon spécifique de travailler.
- **La co-responsabilité** : Le management collaboratif prône le bien-être des salariés mais cela doit être accompagné de la notion de responsabilité. La responsabilité implique d'assumer les conséquences de ses actes, que ces derniers soient positifs ou négatifs.
- **La flexibilité** : Les entreprises doivent être prêtes à remettre en question ou à adapter leurs modes d'organisation pour innover et expérimenter de nouvelles pratiques et procédures. La flexibilité implique également une réaffectation constante des ressources en réponse à des événements imprévus.

3.3. La confiance

La confiance consiste en la conviction, spontanée ou prouvée, de la valeur morale, affective ou professionnelle d'une personne, qui empêche toute suspicion de tromperie ou de trahison de sa part. Il existe quatre principes qui contribuent à renforcer la confiance :

- **Le sens** : Le sens d'une entreprise est la direction vers laquelle toutes ses énergies doivent s'orienter, et représente le but ultime de sa raison d'être, de sa valeur et de sa contribution à son environnement. L'engagement d'un individu dépend en grande partie du sens qu'il donne à sa contribution. Pour mobiliser les employés par le sens, il est important non seulement de définir une vision claire, mais aussi de les animer en leur

expliquant la finalité de leur travail plutôt que simplement la manière dont ils doivent l'accomplir.

- **L'authenticité** : La confiance est renforcée par la sincérité, la transparence et l'authenticité dans les relations entre les acteurs de l'entreprise. La méfiance, quant à elle, peut résulter de la peur, de l'incertitude ou du doute sur l'information ou les comportements. Il est important de mettre en place un processus permettant aux personnes concernées de poser des questions et d'obtenir des réponses honnêtes pour favoriser la confiance.
- **La proximité** : Il est essentiel de favoriser la communication et la collaboration entre toutes les personnes impliquées, indépendamment de leur position ou de leur rôle, pour établir la confiance. Cela implique d'être présent et disponible pour ses équipes.
- **La valorisation** : La reconnaissance de la contribution d'un salarié doit être basée sur sa valeur ajoutée plutôt que sur son statut. Elle peut prendre différentes formes, telles que la reconnaissance au sein d'un groupe, la participation à un projet transverse ou l'inclusion dans un programme pour les employés à fort potentiel. La confiance en soi et en l'entreprise sera renforcée si les employés voient que leurs efforts et leur contribution sont valorisés.

3.4. La coopération

La coopération est le fait de collaborer et de travailler ensemble avec une ou plusieurs autres personnes. Quatre principes sont à considérer pour favoriser une bonne coopération :

- **Le soutien** : Le soutien apporté aux salariés, à la fois sur le plan psychologique et technique, est essentiel pour prévenir les risques psychosociaux. Le fait de se sentir soutenu permet aux employés d'être rassurés et favorise leur développement professionnel.
- **La co-creativité** : En général, les innovations sont le résultat d'un processus collaboratif impliquant plusieurs personnes plutôt que d'une seule personne. La co-creativité implique d'encourager tous les membres de l'entreprise, indépendamment de leur statut ou de leur métier, à proposer de nouvelles idées.
- **La complémentarité** : Pour faire évoluer un groupe, il est essentiel que les membres se nourrissent mutuellement de leur diversité en termes d'âge, de culture, de formation et de genre. La conformité et l'imitation peuvent être des obstacles à l'innovation, tandis que la diversité est souvent une source d'enrichissement pour le groupe en encourageant les échanges de points de vue, d'expériences et de compétences. La mobilisation des talents individuels de chaque membre permet d'optimiser la performance collective.
- **La transversalité** : La transversalité, qu'elle soit horizontale ou verticale, est essentielle pour favoriser la collaboration, la réactivité, la résolution de problèmes, l'innovation et des relations positives entre les membres de l'équipe. En revanche, la division du travail et le cloisonnement entravent la collaboration et encouragent les luttes de pouvoir. La transversalité implique de briser les barrières et de renforcer la solidarité et l'esprit d'équipe, tout en mettant l'accent sur les relations humaines plutôt que sur le raisonnement rationnel.

L'organisation doit adopter une structure horizontale et placer le bien-être comme une valeur centrale pour avoir ces piliers. Tous les collaborateurs, y compris les dirigeants, fondateurs, managers et employés, doivent s'engager ensemble pour maintenir cet équilibre.

4. Les compétences nécessaires à la réussite du management collaboratif

Le management collaboratif ne garantit pas une absence de conflits et de difficultés. Cependant, pour réussir dans ce type de management, certaines compétences clés sont nécessaires :¹

4.1. La bienveillance

Il s'agit d'un aspect crucial du management collaboratif, selon le Dictionnaire LAROUSSE c'est : « *Disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui* »²

Il est difficile de comprendre et d'être indulgent envers les autres en raison de nos propres humeurs. Dans un contexte managérial, la bienveillance est essentielle pour une équipe fonctionnelle, car les excès d'humeur peuvent tout détruire.

Être bienveillant implique d'avoir un état d'esprit positif, d'exprimer sa reconnaissance, d'être courtois, de communiquer efficacement, de ne pas mettre de pression, de favoriser la cohésion d'équipe et d'être disponible.

Pour y parvenir, il est important de travailler sur ses propres croyances, de gérer les conflits, de maîtriser l'écoute active et de croire que chacun fait de son mieux avec les moyens qui lui sont donnés.

4.2. L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est une compétence de plus en plus valorisée dans le monde professionnel car elle permet de mieux comprendre les émotions des autres, d'être plus empathique et de mieux gérer les relations interpersonnelles. Elle est considérée comme un élément clé dans le leadership, la gestion d'équipe et les relations professionnelles. Pour développer l'intelligence émotionnelle, il faut commencer par la gestion de ses propres émotions en reconnaissant, comprenant leur origine et les exprimant de manière constructive. Ensuite, il est important de se concentrer sur les émotions des autres en écoutant activement, en étant attentif aux signes non verbaux et en montrant de l'empathie.

L'intelligence émotionnelle est particulièrement importante dans le management collaboratif car elle renforce les relations entre les membres de l'équipe, améliore la communication, la compréhension mutuelle et la coopération, ce qui contribue à améliorer les performances de l'équipe et la satisfaction au travail.

4.3. Savoir animer

Le management collaboratif consiste à solliciter activement les collaborateurs pour prendre des décisions stratégiques et mettre en place les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs. Le manager doit donc animer les équipes plutôt que de simplement donner des instructions descendantes, en utilisant des compétences telles que la prise de parole en public, l'écoute active

¹ Julien Godefroy, *Management collaboratif : les 6 compétences clés pour le déployer*, disponible sur <https://reussir-son-management.com> consulté le 09/04/2023 à 14h41.

² Larousse Dictionnaire en ligne.

et l'accompagnement de la communication des équipes. Il est important que chaque membre de l'équipe ait une place dans les groupes d'échange et puisse apporter sa contribution, et que le manager connaisse les forces de ses équipes pour les accompagner efficacement. De plus, le manager doit s'assurer que les équipes discutent ensemble et établissent des règles de prise de décision pour travailler de manière collaborative et harmonieuse.

4.4. Savoir mettre en dynamique

Après avoir mis en place la bienveillance, l'intelligence émotionnelle et l'animation des équipes pour améliorer la qualité de vie au travail et établir les objectifs et moyens à atteindre, il est important de passer à l'action et mettre en dynamique les équipes. Le rôle clé du manager consiste alors à responsabiliser et à coacher les membres de l'équipe pour comprendre et surmonter les blocages éventuels, donner des feedbacks constructifs et proposer des axes de progrès pour motiver les équipes. Le coaching individuel ou la mise en dynamique d'équipe sont des outils efficaces pour y parvenir. Cela évite la spirale négative où les membres d'équipe ne se sentent pas impliqués ni motivés, ne réalisent pas leur travail correctement, se font sanctionner, et ne se sentent toujours pas motivés, créant ainsi un cercle vicieux.

4.5. Savoir anticiper

Pour instaurer un management collaboratif efficace, il est important de prendre en compte le temps et l'énergie nécessaires. Il faut anticiper les problèmes potentiels et s'organiser pour libérer du temps. Au début, il faudra accompagner les équipes pour les aider à s'organiser, mais elles deviendront plus autonomes avec le temps. Si l'on ne parvient pas à anticiper, le management peut devenir plus directif. Donner du sens à la situation est essentiel pour maintenir l'implication des équipes et renforcer leurs compétences pour l'avenir.

4.6. Savoir écouter

Au XVIIIème siècle, Goethe a remarqué que : « *Parler est un besoin. Écouter est un savoir* »¹, L'élément clé qui permet aux équipes d'être les plus rapides et les plus performantes est l'écoute active de chaque individu, de ses idées et de ses initiatives. Cela nécessite un système de communication transparent et en temps réel qui permet une prise en compte rapide des idées de chacun. Dans ce contexte, l'écoute est un élément essentiel pour encourager l'expression individuelle et permettre à l'équipe de tirer le meilleur parti des compétences et des connaissances de chacun et de se différencier en créant un environnement propice à l'innovation et à la collaboration.²

5. Les avantages du management collaboratif

Il existe de nombreux avantages nous pouvons citer :³

¹ Renault Vincent, Morvan Lauriane et Marsil Cassandre, *Parler est un besoin. Écouter est un savoir*, Dans VST - Vie sociale et traitements, 2018, n.140, p.1.

² Céline Mathieu et Morisse Thomas, Op.Cit., p.19.

³ Jennifer Montéréal, *Savez-vous vraiment ce qu'est le travail collaboratif ?*, Juin 2020, Mis à jour le 8 novembre 2022, disponible sur <https://www.appvizer.fr> consulté le 09/04/2023 à 15h43.

5.1. Production plus qualitative

« *Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin.* »¹, de nos jours, un nombre croissant d'entreprises ont réalisé l'importance de la collaboration en équipe pour améliorer la qualité du travail. Elles comprennent qu'encourager l'intelligence collective est plus bénéfique que de favoriser l'individualisme et la compétition.

5.2. Gain de temps

En utilisant des outils et des méthodes de collaboration, les équipes peuvent centraliser les informations et gagner du temps dans l'exécution de leurs tâches. Cependant, il est important de veiller à ce que cette collaboration ne devienne pas trop complexe et chronophage. Pour que le gain de temps soit réel, il est nécessaire que les collaborateurs fassent preuve de discipline et d'organisation, notamment lors des réunions de travail.

5.3. Réactivité et résolution des problèmes

Les équipes font preuve d'une réactivité accrue face aux urgences et autres problématiques grâce à plusieurs facteurs :

- L'utilisation du travail collaboratif implique davantage les équipes et les rend plus responsables.
- Cette méthode encourage la flexibilité et l'agilité, ce qui permet aux équipes de s'adapter rapidement aux changements.
- La mutualisation des savoirs et des compétences facilite la résolution de certaines situations.

5.4. Bien-être au travail

Le bien-être au travail est une conséquence de plusieurs conditions, telles que la reconnaissance de la valeur des employés, le renforcement des liens et de la cohésion entre les collaborateurs, ainsi que la création d'un environnement de travail fondé sur la confiance et la libération de la parole. Il est aujourd'hui évident que l'épanouissement professionnel joue un rôle essentiel dans la rétention des talents, la motivation et la productivité des employés.

6. Le management collaboratif à l'ère du digital

La transition numérique en cours dans le monde est aussi cruciale, voire plus, que la révolution industrielle passée. Elle implique des modifications importantes et requiert des entreprises qu'elles réévaluent leur mode de gestion et leur structure organisationnelle pour générer et diffuser de la valeur. Dans un futur proche, toutes les entreprises devront prendre part au processus de numérisation de manière plus ou moins prononcée.²

Avec la montée du télétravail, les managers doivent utiliser des outils numériques pour suivre l'activité de leurs équipes et favoriser le dialogue et les échanges. Les outils tels que la messagerie instantanée, les réseaux sociaux d'entreprise et les plateformes collaboratives sont essentiels pour une communication efficace. Les managers doivent également être en mesure de décloisonner le travail avec des outils de visioconférence. Les méthodes de management à

¹ Proverbe africain, cité dans <https://www.appvizer.fr>.

² *Manager à l'ère du digital : nouveau mode de travail*, 2022, disponible sur <https://www.visiativ.com> consulté le 09/04/2023 à 22h38.

l'ère du numérique sont nécessaires pour garantir une transition réussie vers des équipes décentralisées, tout en trouvant un équilibre entre la communication virtuelle et les échanges réels.¹

Le management collaboratif doit englober l'ensemble des salariés de l'entreprise, et la digitalisation est un phénomène incontournable. Ainsi, toute entreprise entreprenant une transition vers le numérique doit prendre en compte ces deux facteurs afin d'orienter ses employés vers la digitalisation, en les impliquant dans les objectifs de l'entreprise, le tout dans un climat de coopération, de collaboration et de convivialité.²

7. Le management situationnel

Didier mentionne dans son livre « *manager les personnes, management situationnel* » que : « *Chaque personne est différente ; ses motivations lui sont propres ; ce qu'elle sait faire dépend de son histoire personnelle... Vous avez à manager votre équipe, mais aussi chaque personne en particulier.* »³

Ainsi, Tissier exprime notamment dans son livre « *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation* » : « *Il n'existe pas « un » bon style de management... et le bon manager est celui qui sait s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre.* », il précise que le management situationnel permet au responsable de prendre du recul vis-à-vis de ses méthodes, de se montrer plus flexible et en harmonie avec son environnement. C'est un modèle de gestion qui ne se limite pas à une solution unique ou à une mode passagère. Au contraire, il fournit un cadre solide pour guider les entreprises et les secteurs vers une plus grande autonomie des individus et des équipes, en prenant des mesures concrètes et progressives. En ce sens, le management situationnel peut être considéré comme intemporel, car il s'adapte aux besoins changeants des organisations tout en restant fidèle à sa philosophie de base.⁴

Pour Tissier Dominique, le principe est simple, mais l'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit pour chaque manager :⁵

- D'évaluer les situations auxquelles il est confronté et de choisir les modes de management les plus adaptés, sans favoriser l'un par rapport à l'autre, en prenant en compte que des situations diverses exigent des modes de management variés.
- De tracer une voie vers le management collaboratif et responsabilisant qui est désormais largement attendu dans les entreprises, et qui répond au besoin d'agilité des organisations, c'est-à-dire de plus d'initiative, de responsabilité et de réussite collective.

Pour conclure, le management situationnel sert de guide pour construire un chemin personnalisé, plutôt que de proposer une méthode rigide. Il permet à chaque individu de déterminer son propre style de management, de mesurer ses compétences et d'élaborer une stratégie en accord avec les attentes de l'entreprise. Son but n'est pas d'imposer un modèle de

¹ *Manager à l'ère du digital : nouveau mode de travail*, 2022, disponible sur <https://www.visiativ.com> consulté le 09/04/2023 à 22h44.

² <https://www.visiativ.com> consulté le 09/04/2023 à 22h45.

³ Noyé Didier, *Manager les personnes, le management situationnel*, Edition INSEP consulting, 2003, p.6.

⁴ Tissier Dominique, *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation*, Editions Eyrolles, Paris, 2018, p.16.

⁵ Ibid., p.16.

gestion standard, mais de tenir compte des conditions de la situation actuelle pour avancer. En outre, le management situationnel fournit des outils pour évaluer quelle approche de management sera la plus appropriée dans une situation donnée.

Conclusion du premier chapitre :

Nous avons exploré dans ce chapitre la transition du management classique vers le management moderne. Nous avons constaté que le management classique était souvent basé sur une approche directive et autoritaire, avec une focalisation sur la hiérarchie, le contrôle et la conformité. Cependant, nous avons identifié les limites de cette approche, notamment son manque de flexibilité et d'adaptabilité face aux défis et aux changements rapides de l'environnement des affaires.

Nous avons ensuite examiné les caractéristiques clés du management moderne, qui se caractérise par une approche plus participative, collaborative et orientée vers les talents, passant par la DPO et la DPPO.

Nous avons aussi discuté du management participatif qui est un style de gestion dans lequel les employés sont encouragés et incités à participer activement à la prise de décisions.

De plus, nous avons abordé le concept du management collaboratif objet de notre étude qui met l'accent sur la collaboration entre les membres de l'équipe, en encourageant la communication, la coopération et la coordination pour atteindre un objectif commun et nous avons constaté comme résultat que le management collaboratif représente une évolution plus avancée vers des méthodes de gestion modernes et axées sur l'égalité des contributions de tous les membres de l'équipe.

Afin de compléter notre étude, nous allons exploiter la performance des ressources humaines dans notre deuxième chapitre intitulé « La performance humaine et son lien avec le management participatif et collaboratif ».

Chapitre II :

La performance humaine et son lien avec le management participatif et collaboratif

Introduction du deuxième chapitre

Comme nous l'avons précédemment évoqué, les ressources humaines sont un élément essentiel du capital d'une entreprise. En l'absence de ressources humaines, l'entreprise ne peut pas espérer atteindre ses objectifs.

De plus en plus d'organisations reconnaissent l'importance cruciale de la gestion du capital humain pour permettre à chaque individu de pleinement exprimer son potentiel et ainsi améliorer les performances globales de l'entreprise. Cela est en accord avec les principes du management collaboratif, qui met l'accent sur la valorisation et la participation active de chaque membre de l'équipe, favorisant ainsi la productivité individuelle et collective dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Au cours de ce chapitre, nous allons examiner tout d'abord dans la première section la notion de performance, en examinant ses variables et ses caractéristiques. Ensuite, nous nous concentrerons sur la performance humaine et sa mesure.

Dans la deuxième section, nous présenterons le management participatif et collaboratif comme des éléments indispensables pour optimiser la performance des ressources humaines de l'entreprise.

Enfin, nous examinerons les nouveaux rôles du manager ainsi que les compétences clés nécessaires pour faire face à ces évolutions.

Section 1 : Généralités sur la performance, mesure de la performance humaine

Les entreprises modernes sont confrontées à la nécessité d'accroître leur productivité pour survivre. Pour y parvenir, elles doivent améliorer leur performance globale, y compris la performance de leur personnel. Dans cette section, nous allons examiner la notion de performance de manière générale, en mettant l'accent sur la performance humaine en particulier.

1. La performance

La performance de l'entreprise est une notion complexe et multifacette qui a été largement étudiée ces dernières décennies en raison de son importance cruciale. Cette complexité est due non seulement à la diversité des approches utilisées pour la définir, mais aussi à sa nature multidimensionnelle.¹

1.1. Définition de la performance

Au cours des dernières années, la notion de performance s'est largement développée dans les organisations et est devenue un concept clé dans le domaine des affaires. Elle englobe un large éventail de définitions et de pratiques variées. Il est important de souligner que plusieurs auteurs

¹ Issor Zineb, *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, Projectics / Projectica / Projectique, 2017, vol 2, n.17, p.73-p.103.

ont proposé de nombreuses définitions pour le concept de performance, et que ces définitions peuvent différer en fonction du contexte dans lequel elles sont utilisées. À titre d'exemple, en voici quelques-unes :

Dans son livre intitulé « *Dynamique du contrôle de gestion* », Khemakhem¹ explique comment le mot « *performance* » est polysémique et complexe : « ***Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les Néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est L'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont : « Performar » en latin et « to perform » en anglais*** ».

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. »², cette définition, qui est assez générale, souligne trois caractéristiques fondamentales de la performance :³

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** La performance résulte de la coordination d'actions cohérentes, soutenue par des ressources (personnel, investissements), et suppose que l'organisation dispose des capacités nécessaires (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.) pour les mettre en œuvre.
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** La mesure de la réalisation des objectifs s'effectue à l'aide d'indicateurs, qu'ils soient chiffrés ou non. Cette comparaison implique une forme de compétition, visant à surpasser les résultats de la période précédente ou à se positionner au niveau voire au-delà des concurrents. Cependant, cette évaluation peut varier en fonction des acteurs impliqués tels que les actionnaires, les dirigeants, les syndicalistes, et peut donner lieu à des interprétations et jugements de valeur différents.
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** La performance est perçue de manière positive, car elle implique l'atteinte ou le dépassement des objectifs fixés.

Dans ce même sens, Bourguignon affirme que la performance peut avoir différentes significations qui se regroupent autour de trois lignes principales :⁴

- 1) la performance est **succès**. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs. [...] ;
- 2) la performance est **résultat** de **l'action**. Au contraire du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est « entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus » ;
- 3) la performance est **action**. Dans ce sens, plus rare en Français qu'en anglais, la performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps ». [...] « *Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.* »

¹ Khemakhem Abdellatif, *La dynamique du contrôle de gestion*, 2^{ème} éd., Edition DUNOD, Paris, 1976, p.58.

² Doriath Brigitte et Goujet Christian, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod, Paris, 2011, p. 174.

³ Ibid., p.174.

⁴ Bessire Dominique, *Définir la performance*, Comptabilité-Contrôle-Audit, 1999, vol.5, n.2, p.129.

Pour Pesqueux, ce terme est considéré comme un terme *attrape-tout* car il englobe à la fois l'idée d'action et l'idée d'état, à savoir à la fois le processus et le résultat final.¹

Selon Didier Noyé : « La performance est l'atteinte des buts que l'on s'est donnés en convergence avec les orientations de l'entreprise.

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

Robbins, Judge et Gabillet dans leurs livre « *comportements organisationnels* » définissent la performance étant : « ***La performance renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain de performance, tout comme un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources*** ».³

Alors, la performance peut être définie comme le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées, en conformité avec les objectifs fixés et les orientations de l'entreprise. Nous pouvons constater la performance est un concept flou et multidimensionnel qui ne peut être compris que dans le contexte dans lequel il est utilisé.

Cette dernière est évaluée à travers des variables de performance spécifiques, que nous allons mentionner plus tard si dessous.

1.2. Les approches de la performance

Les chercheurs se sont intéressés pendant de nombreuses années aux sources de performance des entreprises. Jusqu'à présent, au moins trois grandes perspectives théoriques ont été identifiées :⁴

-Selon l'approche industrielle en économie, la performance des entreprises dépend de la structure du marché qui influence les stratégies adoptées par les entreprises, et qui à leur tour expliquent leur performance. Les travaux de Mason et de Bain ont posé les fondements de cette théorie, qui a également été défendue par Caves et Porter en 1977. Cette approche considère qu'une entreprise performante est celle qui réussit à se positionner favorablement sur les marchés de produits et à y maintenir sa position grâce à des barrières à l'entrée.

-Selon l'école de Chicago, les entreprises se distinguent par les compétences différentes des individus et des équipes qui les composent, ce qui peut les rendre plus performantes que leurs concurrentes grâce à leur efficacité supérieure. Cette approche suppose que tous les marchés sont concurrentiels et que les économies d'échelle sont négligeables. Bien que des tendances communes liées à l'appartenance à un même secteur existent, elles sont transitoires et peu importantes.

¹ Issor Zineb, Op.Cit.

² Noyé Didier, *Manager les performances*, éditions INSEP CONSULTING, Paris, 2002, p.6.

³ Robbins Stephen, Judge Timothy et Tran Véronique, *Comportements organisationnels*, Edition Pearson Education, 12^{ème} éd., France, 2006, p.29.

⁴ Ngobo Paul Valentin et Eric Stephany, *Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français*, Finance Contrôle Stratégie, Vol.4, n.1, mars 2001.

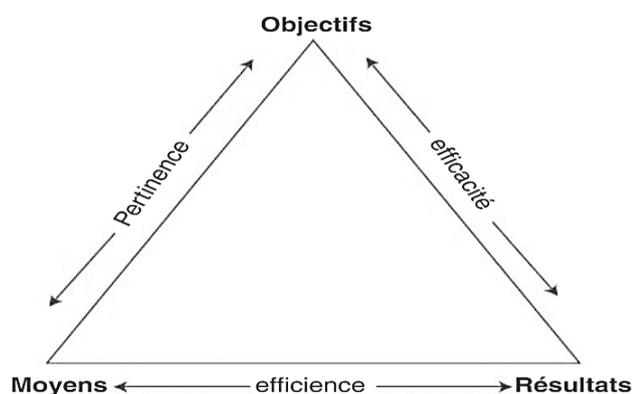
-La théorie des ressources, un courant de pensée en management stratégique également appelée **Resource-based View**, s'oppose à l'École de Chicago en mettant en avant la spécificité de chaque entreprise pour expliquer sa performance. Contrairement aux économistes de Chicago, qui ne considèrent que les différentiels d'efficacité, la théorie des ressources soutient que les rentes peuvent résulter des différentiels d'efficacité, tels que l'innovation ou la qualité des produits. Cette théorie, développée notamment par Barney et Wernerfelt, considère que ce sont les ressources rares et difficiles à imiter, qui définissent le succès des entreprises, plutôt que le marché des produits. Les différences spécifiques à chaque entreprise, appelées *firm-specific effects*, sont liées aux différences d'efficacité et d'efficacité entre les entreprises, telles que la part de marché, la configuration d'activités, le capital marque ou les compétences managériales. Les entreprises performantes sont celles qui disposent de meilleures ressources et compétences pour produire de manière efficace et efficiente des offres qui ont une certaine valeur pour les clients, selon les travaux de Hunt, Morgan et Demsetz.

1.3. Variables de la performance

La performance d'une organisation est représentée par un triangle composé des objectifs, des moyens et des résultats. Les trois critères de performance sont la pertinence, l'efficacité et l'efficacité, qui sont interconnectés. Cette combinaison permet de mesurer la performance d'une organisation en termes de réalisation de ses objectifs, de l'utilisation efficace de ses ressources et des résultats obtenus.¹

Pour résumer cette combinaison, il s'agit du modèle de Gilbert qui se décline à travers le triangle de la performance présenté dans le schéma suivant :²

Figure 04 : Le triangle de performance de Gilbert.



Source : Winand Mathieu et al., *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Édition De Boeck Supérieur, 2017, p.16.

- **La pertinence** : Avant de mesurer la performance, il est crucial d'examiner la pertinence de cette mesure en évaluant les objectifs par rapport aux moyens mobilisés, tels que les ressources humaines, financières ou techniques. Ce processus est essentiel car il affecte directement la qualité des mesures de performance. Des objectifs mal déterminés

¹ Winand Mathieu, Zintz Thierry et Beckers Pierre Olivier, *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Édition De Boeck Supérieur, 2017, p.15.

² Jacquet Stéphane, *Management de la performance, des concepts aux outils*, 17 octobre 2011, p.3.

peuvent générer des effets négatifs, tels qu'une absence de motivation en cas d'objectifs trop facilement atteignables ou de la frustration en cas d'objectifs inaccessibles.¹

- **L'efficacité** : C'est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses objectifs.² Le but ici est de réaliser ce qui a été planifié, même si cela nécessite l'allocation de ressources supplémentaires.
- **L'efficience** : Chaque organisation est dotée d'un niveau de ressources défini pour fournir des produits et services, et elle doit opérer dans les limites de ces contraintes. Lorsque les résultats sont évalués en termes de ressources, l'efficience est le critère utilisé qui complète ce triptyque de performance, représentant le ratio entre les résultats obtenus et les moyens optimisés pour atteindre les objectifs.³ Ainsi, comme l'a simplement formulé Peter Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon.⁴

1.4. Les facteurs de la performance

Il est important d'identifier, analyser et ajuster en permanence les facteurs de performance pour maximiser les chances de succès de l'entreprise.

Selon C. Marmuse et J. Barette et J. Bérard, il est crucial pour une entreprise de :⁵

- S'assurer d'une croissance des activités,
- D'avoir une stratégie bien réfléchie,
- Une culture d'entreprise dynamique,
- Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de gouvernance orienté vers le long terme,
- La capacité de créer de la valeur pour ses clients,
- Ainsi l'importance d'une gestion et d'un produit de qualité pour répondre aux attentes des clients, tout en prenant en compte l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

D'un autre côté, J.-Y. Saulquin et G. Schier ont ajouté en 2007 à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise pour compléter ces éléments clés.⁶

Outre, Michael Hammer affirme : « *Clients, résultats et processus forment un triangle de fer. Impossible d'être sérieux avec les premiers sans concentrer un maximum d'efforts sur les deux autres.* », ainsi que Gareth Morgan: « *Organiser exige de faire des choix, et qu'une organisation ne peut être efficace que si elle parvient à rendre compatibles : 1) la stratégie, 2) la structure, 3) les techniques, 4) les engagements et les besoins de ses membres, 5) l'environnement.* »⁷

¹ Winand Mathieu et al., Op.Cit., p.16.

² Audigier Nathalie, *L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion*, Communication et organisation, Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, Presses universitaires de Bordeaux, 1^{er} décembre 2008, n°34, p.183.

³ Ibid., p.184.

⁴ Jacquet Stéphane, Op.Cit., p.3.

⁵ Issor Zineb, Op.Cit.

⁶ Ibid.

⁷ <https://barometredegestionstrategique> consulté le 24/04/2023 à 15h27.

En synthèse, ces auteurs mettent en avant l'importance d'une gestion holistique de l'entreprise pour atteindre l'efficacité. Selon eux, il est essentiel de prendre en compte plusieurs éléments clés tels que les clients, les résultats, les processus, la stratégie, la structure, les techniques, les engagements et les besoins des membres ainsi que l'environnement. En somme, pendant longtemps, la performance était principalement évaluée à travers des critères financiers, tels que le chiffre d'affaires et la part de marché. Toutefois, ces dernières années, les approches en matière de performance ont évolué vers une vision plus globale, intégrant des dimensions sociales et environnementales. De nouveaux acteurs ont émergé et la notion de performance a regagné en importance.¹

Au 20^{ème} siècle, la conception de la performance s'est élargie pour englober la responsabilité sociétale des entreprises envers leurs parties prenantes. Le concept de la performance globale a émergé en Europe avec l'essor du développement durable.²

Aujourd'hui, la pérennité des entreprises dépend non seulement de leur rentabilité financière, mais également de la façon dont elles gèrent leur capital humain et de leur capacité à promouvoir le bien-être et le développement professionnel de leurs employés. En effet, la performance des entreprises est influencée par leur capacité à prendre en compte les aspects humains, sociaux et environnementaux de leurs activités, et à agir de manière responsable vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Après avoir examiné la performance dans son ensemble, ses variables et ses facteurs clés, nous pouvons désormais nous intéresser à la performance humaine et à sa mesure.

2. La performance humaine

Dans les années 80, les Américains et les Européens ont été surpris par la compétitivité des entreprises japonaises, malgré le manque de ressources naturelles, de meilleures capacités ou de stratégies spécifiques. Une conception commune de l'entreprise japonaise était basée sur les hommes, et différente des entreprises occidentales qui considéraient la force de travail comme une simple chose plutôt que de respecter la nature humaine des travailleurs.³

2.1. Définitions

La performance humaine est une approche qui met l'accent sur l'importance de l'élément humain au sein de l'entreprise. Elle reconnaît que les employés sont essentiels pour créer de la valeur, mais aussi pour établir un environnement de travail positif où ils peuvent s'épanouir et contribuer à une vision collective. En d'autres termes, la performance humaine considère que la réussite de l'entreprise dépend de la capacité de ses employés à s'approprier leur travail et à travailler ensemble vers des objectifs communs.⁴

« En effet, ce concept de performance humaine a mis une rupture avec le modèle d'organisation classique connue aussi par l'approche taylorienne qui limite le salarié à sa

¹ Berland Renaud, Angèle et Nicolas, *Mesure de la performance globale des entreprises*, COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, 2007, p.3.

² Ibid., p.6.

³ Thomann Bernard, *L'entreprise japonaise, lieu de solidarité sociale ? Histoire d'un mythe ambigu*, Cipango - Cahiers d'études japonaises, 2000, p.7.

⁴ Nader Ibtisam et Aajly Abdallah, *Impact du style de direction sur la performance des entreprises*, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2020, Vol.4, n.2, p.265-p.278.

force de travail (ère de l'industrialisation) »¹, l'entreprise considère que ses employés sont des compétences humaines qu'elle doit développer au fil du temps. Elle s'efforce de leur fournir un environnement de travail ergonomique et collaboratif afin qu'ils puissent exceller dans leurs fonctions. En d'autres termes, l'entreprise voit ses employés comme des atouts qu'elle doit nourrir et encourager pour leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Famose définit la performance individuelle de l'employé comme : « *le résultat, obtenu par un pratiquant lors de l'accomplissement d'une tâche donnée, et perçu, mesuré et évalué par lui ou par un observateur extérieur* »², il explique que la performance peut être définie comme le résultat perçu et évalué, qui peut être mesuré sur une échelle d'évaluation quantitative ou qualitative, et comparé à d'autres résultats. Cela signifie que le terme « performance » doit être utilisé de manière précise et spécifique, car il fait référence à un résultat qui peut être positionné sur un continuum d'évaluation. En d'autres termes, la performance est un concept relatif qui dépend de la perception et de l'évaluation individuelle, et qui doit être compris dans un contexte spécifique.³

Outre, Motowidlo donne sa propre définition de la performance de l'employé comme : « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »⁴. L'auteur soutient que la définition conceptuelle de la performance individuelle est composée de plusieurs propositions clés. Tout d'abord, la performance individuelle est une combinaison de comportements distincts que l'individu exprime sur des périodes de temps variables, comme la réalisation d'objectifs ou la compétence dans des tâches spécifiques. Deuxièmement, la définition implique que ces comportements sont valorisés par l'organisation et que leur manifestation est attendue de la part des employés. En fin de compte, bien que la performance de l'individu puisse fluctuer dans le temps et varier selon les tâches, elle peut être évaluée dans son ensemble en prenant en compte l'ensemble des comportements pertinents.⁵

En complément des propos de Famose, il convient de souligner que la performance est un concept relatif qui dépend de la perception et de l'évaluation individuelle, ainsi que du contexte spécifique dans lequel elle s'inscrit. Motowidlo, quant à lui, ajoute que malgré cette relativité, il est possible d'effectuer une évaluation globale de la performance de l'individu en prenant en compte l'ensemble de ses comportements. Cela suggère que bien que la performance puisse être influencée par des facteurs subjectifs, il est possible de la mesurer de manière objective en prenant en considération l'ensemble des critères pertinents.⁶

Il est important de mettre en valeur l'élément humain au sein de l'entreprise afin qu'il devienne un acteur actif et engagé dans la stratégie de l'entreprise. Pour cela, il est crucial de les impliquer, de les responsabiliser et de les motiver, en leur accordant une certaine autonomie. Cela permettra de mobiliser l'ensemble des employés autour du projet de l'entreprise.⁷

¹ Nader Ibtisam et Aajly Abdallah, Op.Cit.

² Famose Jean-Pierre, *cognition et performance*, Edition Insep, Paris, 1993, p.54.

³ Ibid.

⁴ Charles-Pauvers Brigitte, Comeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique, et Roussel Patrice, *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, 2006, p.3.

⁵ Ibid., p.3.

⁶ Ibid., p.3.

⁷ Nader Ibtisam et Aajly Abdallah, Op.Cit.

Il est également essentiel de prendre en compte les motivations qualitatives des individus, telles que la reconnaissance et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Pour cela, il est possible de mettre en place des politiques de communication interne, de gestion des connaissances, de renforcement de l'esprit d'équipe et autres outils de ressources humaines. Ces politiques favoriseront la création et la gestion d'une performance humaine optimale.¹

Dans leur article intitulé « L'organisation du XXI^e siècle », les auteurs Lowell Bryan et Claudia Joyce expliquent que la performance est également liée au fonctionnement cohérent, équilibré et harmonieux. Cela signifie que toutes les parties de l'entreprise travaillent ensemble de manière efficace et sans conflit, en respectant les objectifs communs et en équilibrant les priorités.

Ils mentionnent qu'une façon de rendre les choses plus efficaces dans l'entreprise est de réorganiser les rôles de chacun de manière à ce que chaque personne se concentre sur une tâche spécifique. Par exemple, les cadres peuvent se concentrer sur les ventes tandis que les équipes autonomes peuvent se concentrer sur les initiatives de croissance à long terme. Il est important que les responsabilités de chacun soient clairement définies. Ensuite, il faut encourager la collaboration entre les différents départements en créant de nouveaux réseaux et marchés internes qui faciliteront le partage des connaissances nécessaires. Enfin, l'entreprise peut simplifier ses interactions et améliorer la qualité de la collaboration entre les différents départements.²

Ils ont proposé des principes pour stimuler les efforts investis, à savoir :³

- Réorganiser les structures hiérarchiques en éliminant les approches matricielles et ad hoc inefficaces, et recentrer le rôle des cadres sur la réalisation des objectifs financiers pour simplifier l'organisation.
- Établir des équipes autonomes chargées d'explorer de nouvelles possibilités de création de valeur, et mettre en place un processus de gestion dynamique pour les décisions à court et à long terme.
- Prioriser l'utilisation des indicateurs de performance plutôt que la supervision afin d'optimiser la performance des salariés autonomes.

En somme, pour atteindre la performance, il est important de mettre en place une organisation efficace, en accordant une attention particulière à la gestion du capital humain. En s'assurant que les employés sont motivés, engagés et ont les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches. En outre, la performance de l'entreprise dépend également de sa capacité à gérer efficacement ses ressources et à les allouer de manière optimale en fonction des objectifs fixés.

2.2. Les déterminants de la performance humaine

Gonzalez Christophe affirme que : « *Remettre l'humain au centre de l'entreprise devient un enjeu primordial face aux multiples changements et aux incertitudes de la vie* »⁴. Nous constatons que la variable la plus déterminante dans la mise en valeur de la performance reste

¹ Nader Ibtisam et Aajly Abdallah, Op.Cit.

² Lowell Bryan et Claudia Joyce, *L'organisation du XXI^e siècle*, Dans une revue l'expansion management, 2005, n.119, p.8.

³ Ibid., p.8.

⁴ Gonzalez Christophe, *Démarche QSE et motivation au travail*, Edition Afnor, Paris, 2015, p.4.

le capital humain. En effet, la recherche de l'équilibre entre le capital humain, organisationnel et logistique constitue le noyau dur de l'ensemble du processus de recherche de performance.

Le modèle de Campbell (1990) définit huit dimensions comportementales qui caractérisent la performance humaine au travail :¹

1. **Les compétences spécifiques à l'emploi** : cela fait référence aux compétences techniques nécessaires pour effectuer des tâches spécifiques à un emploi particulier.
2. **Les compétences transversales** : cela fait référence aux compétences qui peuvent être utilisées dans de nombreux emplois différents, comme la polyvalence et l'adaptabilité.
3. **La communication** : cela concerne la capacité à communiquer efficacement, à la fois à l'écrit et à l'oral, pour transmettre des idées claires et convaincantes.
4. **L'engagement et la motivation** : cela se réfère à la qualité de l'effort et de la persévérance d'une personne pour accomplir son travail avec énergie et diligence.
5. **La discipline personnelle** : cela fait référence à la capacité d'une personne à éviter les comportements négatifs qui pourraient affecter sa performance au travail, comme la consommation d'alcool ou de drogues ou l'absentéisme injustifié.
6. **La collaboration et la coopération** : cela se rapporte à la capacité d'une personne à soutenir ses collègues, à les aider et à travailler en équipe pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
7. **La supervision** : cela concerne la capacité à influencer et à diriger les subordonnés en interagissant avec eux en personne.
8. **La gestion et l'administration** : cela fait référence à la capacité à gérer les ressources et les processus pour atteindre les objectifs de l'équipe et de l'entreprise, y compris l'allocation des ressources, le suivi des objectifs et le développement de nouveaux processus et ressources.

Ainsi, en identifiant ces huit dimensions comportementales de la performance au travail, le modèle multi-factoriel de Campbell offre un cadre pour mesurer et évaluer la performance humaine que nous allons aborder dans le titre qui suit.

2.3. Mesure de la performance humaine

Dans le monde économique actuel, les entreprises doivent être innovantes pour réussir. Pour assurer leur survie à long terme, il est donc crucial qu'elles se concentrent sur la performance de leurs employés. Au lieu de chercher une solution facile en produisant le même produit encore et encore, les entreprises doivent encourager la créativité et l'inventivité de leurs employés. Mais pour y arriver, il est nécessaire de mesurer de manière précise et rigoureuse la performance des ressources humaines.²

Mesurer la performance humaine est un défi complexe car il ne suffit pas de se baser uniquement sur des données quantitatives. L'humain ne peut pas être réduit à une simple mesure comptable. Par exemple, il y a quelques années, la performance d'un développeur informatique était mesurée par le nombre de lignes de code produites par jour, sans prendre en compte la qualité de son travail ou son approche méthodologique. Cela peut mener à des situations où les

¹ Charles-Pauvers Brigitte et al., Op.Cit., p.4-p.5.

² Alain Fernandez, Mesurer la Performance des Ressources Humaines, disponible sur <https://www.piloter.org> consulté le 27/04/2023 à 17h33.

vrais talents sont ignorés, et où les employés sont poussés à produire du travail rapidement sans réfléchir à l'optimisation de leur travail.¹

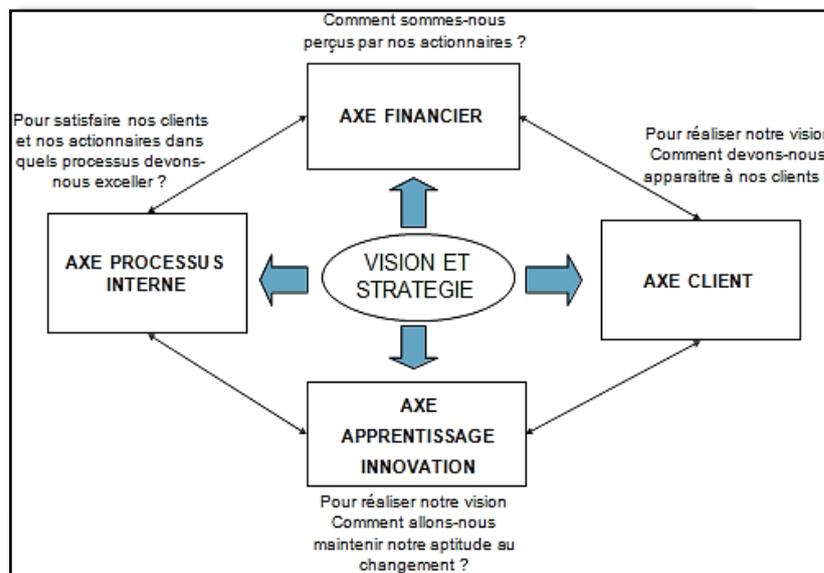
Nous présentons si dessous deux approches de mesure de la performance humaine menées par les différents auteurs :²

2.3.1. Le « Balanced Scorecard », tableau de bord équilibré et prospectif de l'organisation

Robert Kaplan et David Norton estiment que la gestion stratégique d'une organisation ne peut pas être limitée à la gestion financière car cela ne reflète pas toutes les caractéristiques nécessaires pour la réussite d'une entreprise à court et long terme. Ils ont créé un outil d'évaluation basé sur l'équilibre entre les attentes de trois parties prenantes : les actionnaires, les clients et les employés, toutes les fonctions de l'entreprise, et divers types d'indicateurs financiers et non financiers.

Ce principe d'équilibre lancé en 1992 est représenté par un modèle à quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage et innovation comme l'introduit la (Figure 05).

Figure 05 : Tableau de bord équilibré et prospectif



Source : Naro, 2006, cité dans Anne Trépé et al., *L'évaluation de la performance de la fonction RH*, Mémoire d'expertise, Université Paris Dauphine, 2010.

La dimension des ressources humaines est visible au travers des axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ». Selon Naro, les ressources humaines sont considérées comme un vecteur essentiel pour encourager l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise grâce à leurs attitudes, leurs connaissances et compétences.

Les variables RH dans l'axe de l'apprentissage et de l'innovation constituent un levier pour la performance globale en favorisant l'aptitude au changement, l'innovation, la créativité, tandis que l'axe des processus internes permet d'exceller dans les activités et de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires.

¹ <https://www.piloter.org> consulté le 27/04/2023 à 17h42.

² Trépé Anne, Aubert Patrick, Bermond Franck, Carrère Jean-Marie, Delanoue Michel et Gouzi Benoît, *L'évaluation de la performance de la fonction RH*, Mémoire d'expertise, Université Paris Dauphine, Octobre 2010.

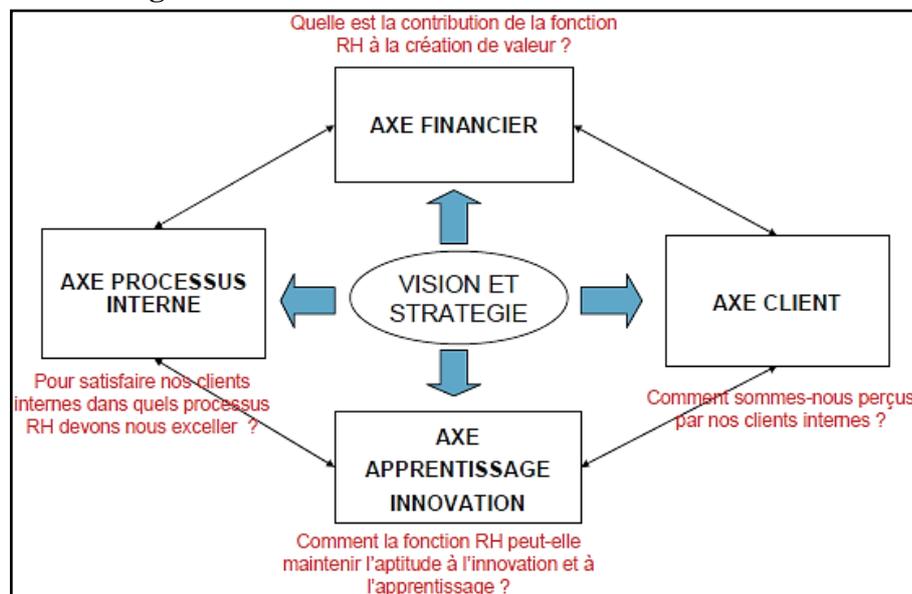
2.3.2. Le « Tableau de bord RH » ou « Human Resource Scorecard »

Naro affirme que la fonction RH est un prestataire de services en interne au sein d'une organisation, qui assure diverses tâches telles que le recrutement, la formation et la rémunération des employés. Elle a des clients internes tels que la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité, ainsi que les employés eux-mêmes. Elle dispose également d'un budget et gère la masse salariale, ce qui la soumet à des contraintes financières. La fonction RH mobilise plusieurs processus qui sont créateurs de valeur mais également consommateurs de ressources. Elle joue un rôle important dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, favorisant ainsi l'apprentissage et l'innovation.¹

En tenant compte de toutes ces considérations, certains auteurs ont créé un **HR Scorecard** en adaptant le modèle du **Balanced Scorecard** mentionné précédemment à la fonction RH.

Dans ce cas, la vision centrale est alignée sur la fonction RH et les questions clés deviennent celles présentées dans la figure suivante :

Figure 06 : Tableau de Bord Ressources Humaines



Source : Naro, 2006, cité dans Anne Trépé et al., *L'évaluation de la performance de la fonction RH*, Mémoire d'expertise, Université Paris Dauphine, Octobre 2010.

Dans les années 90, Ulrich souligne l'opportunité du « Balanced Scorecard » pour la fonction RH. Cependant, il constate que les entreprises ayant expérimenté cette méthodologie ont du mal à mesurer ce qui concerne les salariés en tant que partie prenante. Il observe trois types de mesures :

- 1) **La productivité des salariés** : il s'agit de mesures telles que les ratios, le coût par employé, le revenu par employé, etc. qui ne sont pas facilement traduisibles en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat qui ne fournissent pas de leviers.
- 2) **Les attitudes et comportements des salariés** : satisfaction, engagement, turnover et compétences, pour lesquels il est nécessaire de faire preuve d'inventivité en termes

¹ Anne Trépé et al., Op.Cit.

d'indicateurs, ils peuvent prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction ou d'indicateurs personnalisés.

- 3) **Les processus influant sur l'organisation et les RH** : leadership, innovation, apprentissage et culture, pour lesquels les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires.

Après avoir abordé la mesure de la performance RH, nous allons maintenant nous intéresser aux indicateurs de performance RH.

2.4. Les indicateurs de la performance humaine

Ces dernières années, les KPI (Key Performance Indicators) ou indicateurs de performance RH sont devenus cruciaux dans la gestion des ressources humaines. Ils offrent une vue claire et simple de la performance de l'organisation en matière de RH en utilisant plusieurs indicateurs et paramètres pour évaluer le statut, l'évolution et l'efficacité de la performance RH.

Nous avons sélectionné les indicateurs de performance RH les plus importants qui doivent être utilisés régulièrement. Ces KPI sont révélateurs de problématiques critiques ayant un impact significatif sur le fonctionnement de l'organisation :¹

2.4.1. Taux de roulement

Le taux de roulement ou également appelé taux de rotation ou taux de turnover est calculé en rapportant le nombre de départs d'employés à l'effectif total de l'entreprise sur une période déterminée. Il est utile pour identifier les raisons des départs et distinguer les départs volontaires des départs involontaires.

2.4.2. Taux d'absentéisme

Cet indicateur de performance RH permet d'identifier les motifs de départs des employés et de connaître les raisons données pour justifier leurs absences. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions pour résoudre les problèmes d'absentéisme et de travailler sur d'autres notions de manière stratégique, en gagnant du temps dans l'identification des problèmes et des employés concernés.

2.4.3. Accidents employés

Le KPI des accidents de travail est un indicateur utile dans les secteurs manufacturiers et de la construction car il permet de garder une trace des incidents professionnels, leur gravité et les jours d'absence qu'ils entraînent. Les accidents de travail sont coûteux pour l'entreprise et révélateurs de soucis de sécurité. Certains KPI peuvent même indiquer le taux de fréquence de ces accidents pour identifier la gravité de la situation. Cet indicateur de performance permet de centraliser les données pour en tirer des statistiques utiles.

2.4.4. Taux de rétention

Le taux de rétention est un indicateur RH clé qui mesure le pourcentage d'employés qui restent dans l'entreprise sur une période donnée. Il est devenu crucial pour les entreprises de le surveiller, car la pénurie de main-d'œuvre et le coût élevé des départs de travailleurs qualifiés les obligent à maintenir leurs meilleurs employés. En outre, le taux de rétention est lié au

¹ <https://folksrh.com> consulté le 28/04/2023 à 22h54.

processus de recrutement et à la capacité de l'entreprise à garder les nouveaux employés. En utilisant cet indicateur, l'entreprise peut repenser ses méthodes d'onboarding* et ses stratégies de recrutement pour attirer et fidéliser les meilleurs employés.

2.4.5. Données démographiques

Les données démographiques ne sont pas des KPI, mais elles fournissent des informations importantes pour comprendre la composition du personnel en termes de catégories d'emploi et d'autres caractéristiques. Elles peuvent être utiles pour des rapports administratifs et peuvent aider à prendre des décisions organisationnelles en pondérant certaines décisions RH.

Après avoir exploré dans la première section le concept de performance, et les indicateurs clés de performance humaine en entreprise, nous allons maintenant nous intéresser à un aspect crucial de la performance humaine en entreprise : le management participatif et collaboratif. En effet, impliquer les employés dans la gestion et la prise de décisions de l'entreprise peut avoir des avantages significatifs sur leur performance, leur bien-être et leur engagement. Dans cette section, nous allons explorer ces avantages.

Section 2 : Les managers collaboratifs

Le management collaboratif repose sur la participation active et la collaboration de tous les membres de l'équipe, sans distinction hiérarchique. Pour y parvenir, le rôle du manager est crucial. Dans notre troisième section, nous approfondirons ce rôle et discuterons des traits de personnalités et missions des nouveaux managers nécessaires pour créer un environnement de travail collaboratif qui favorise la contribution de tous les membres de l'équipe à la réalisation des objectifs communs. Nous examinerons également les compétences et les stratégies clés que les managers peuvent utiliser pour soutenir la performance humaine et encourager la réussite de l'équipe dans son ensemble.

1. Le nouveau manager

Notre objectif est de définir le profil d'un nouveau manager en mettant l'accent sur les traits de personnalité et les missions qui sont essentiels pour créer un environnement de travail collaboratif, fondé sur la confiance et l'écoute.

1.1. Définition

Quel que soit le domaine ou le niveau hiérarchique, le rôle d'un manager consiste à fixer un objectif, organiser et conduire les actions nécessaires pour l'atteindre, en coordonnant, animant, soutenant, évaluant et contrôlant les acteurs impliqués. Pour y parvenir, le manager doit développer les compétences, les performances et l'implication de son équipe. Cette mission est actuellement considérée comme une priorité pour les managers et l'une des plus complexes.¹

* L'onboarding est un terme anglais qui signifie littéralement « embarquement ». Ce concept désigne les processus d'accueil qui sont mis en place par les organisations pour s'assurer que leurs nouveaux membres soient bien intégrés, qu'ils « embarquent » correctement dans la structure. Définition disponible sur <https://youmatter.world> par Clément Fournier, *Onboarding : comment bien intégrer une nouvelle recrue dans son organisation ?*, consulté le 28/04/2023 à 23h11.

¹ Arcos-Schmidt Sylvia et Arcos Lucien, *Le grand livre du management : les quatre saisons du manager*, édition AFNOR, Paris, 2016, p.4.

Les compétences relationnelles et de communication sont devenues essentielles à tous les niveaux de la société et des organisations. Les managers doivent se professionnaliser non seulement dans leur métier d'origine, mais aussi dans ces domaines qui touchent aux relations individuelles ou collectives. Cela implique de considérer non seulement les connaissances techniques et les compétences, mais également les qualités personnelles. Le management devient ainsi plus complexe et difficile. Il est nécessaire de prendre en compte les aspects humains et relationnels pour résoudre les problèmes, comme le souligne Pascal Christin : « *Il n'y a pas de solutions miracles ou de pratiques idéales. Chaque entreprise a son propre modèle et sa culture. L'essentiel est de prendre en compte l'aspect humain dans l'organisation pour la faire progresser et réussir !* ».¹

Alors les managers constituent la pierre angulaire de l'entreprise en connectant les employés à la direction, la stratégie à la pratique et les intérêts personnels à ceux de l'équipe. Ils aident à donner un sens au travail en motivant chaque individu et en facilitant leur développement, en organisant les tâches, en supervisant le progrès et en favorisant la collaboration pour atteindre les objectifs fixés.

Pour assurer le succès de l'entreprise, les managers doivent se développer en prenant en compte les nouveaux rôles qui leur sont assignés. Les idées présentées dans le livre de Slim Lambert pourraient aider les managers à mieux comprendre et remplir ces nouvelles responsabilités, nous avons choisi huit principes parmi ceux énoncés dans ce livre, car nous pensons qu'ils mettent en lumière les aspects les plus cruciaux pour réussir une collaboration efficace et fructueuse, et aussi ils reflètent les nouveaux rôles des managers dans ce contexte :²

1. La manière dont un manager se comporte avec son équipe détermine la manière dont l'équipe se comportera avec lui. Ainsi, le manager doit apprendre à se connaître lui-même plutôt que de simplement maîtriser des techniques.
2. Être un manager et un leader ne signifie pas enseigner aux autres quoi faire, mais plutôt apprendre d'eux comment les aider.
3. Écouter est une attitude qui ne dépend pas uniquement de la capacité à entendre, mais de la volonté d'écouter ce que les autres ont à dire.
4. Les solutions aux problèmes sont souvent déjà présentes dans les problèmes eux-mêmes, il suffit simplement de les reconnaître.
5. L'utilisation excessive de supports de communication peut souvent nuire à la communication réelle avec les gens.
6. L'efficacité d'une organisation dépend de l'efficacité des relations entre les individus qui la composent.
7. L'environnement immédiat d'un individu est souvent plus important que l'individu lui-même.
8. Toujours chercher à trouver la meilleure façon de faire quelque chose plutôt que de simplement suivre des routines ou des habitudes.

En outre, pour incarner cette approche de l'entreprise collaborative, les nouveaux managers doivent encourager l'interaction, l'échange et la responsabilisation pour atteindre des objectifs

¹ <https://www.gpomag.fr> consulté le 04/05/2023 à 12h43.

² Lambert Slim, *Les secrets du leader manager idéal*, édition Vuibert, Paris, 2015, p.335-p.336.

communs plutôt que de donner des ordres verticalement ainsi que de posséder certains traits de personnalité spécifiques, que nous allons maintenant aborder.

1.2. Les traits de personnalités des nouveaux managers

Le rôle du manager est central dans toute entreprise. En tant que leader de l'équipe, il doit non seulement atteindre les objectifs fixés, mais aussi créer un environnement de travail favorable à la collaboration, à l'innovation et à l'épanouissement des membres de l'équipe. Pour cela, il doit posséder certaines qualités essentielles. Dans leur livre « *Manageor ; Les nouvelles pratiques du management* », Barabel et Meier ont identifié 10 traits de personnalité clés pour les managers collaboratifs, qui permettent de favoriser une culture de collaboration et de confiance au sein de l'entreprise :¹

1. **Le dynamisme** : le manager est énergique, passionné, positif et résilient. Il a une capacité d'adaptation et est motivé pour travailler plus que la moyenne.
2. **L'ambition** : le manager est compétitif, puissant et a un fort désir de réussir. Il est motivé par les responsabilités et les défis qui lui permettent de gravir les échelons hiérarchiques.
3. **L'extraversion** : le manager est sociable, expressif, empathique, rassembleur et charismatique. Il est à l'aise dans les communications orales et a une capacité d'entraînement.
4. **La droiture** : le manager est consciencieux, responsable, discipliné, rigoureux, intègre et digne de confiance. Il possède des qualités éthiques qui lui permettent de faire face aux situations de pouvoir.
5. **La stabilité émotionnelle** : le manager est calme, patient, il se contrôle, accepte la critique et résiste au stress. Il est capable de réagir de façon adaptée aux situations imprévues ou dans l'urgence.
6. **L'amabilité** : le manager est souple, tolérant, humain et généreux. Il possède des qualités relationnelles qui lui permettent de travailler avec succès en équipe.
7. **L'ouverture à l'expérience** : le manager est créatif, curieux et imaginatif. Il a le goût du risque et est souvent qualifié de « manager entrepreneur ».
8. **Le rapport au temps ou cognitive time span** : le manager a une perception du temps sur le long terme. Il est capable de penser et de fonctionner sur de longues périodes sans recourir à autrui.
9. **Le degré de tolérance à l'ambiguïté** : le manager est capable d'affronter des environnements complexes, incertains et flous.
10. **Le sentiment de maîtriser son destin (confiance en soi)** : le manager a une bonne estime de soi, à la fois élevée et stable. Il est confiant dans sa capacité à réussir et à contrôler sa vie professionnelle.

En conclusion, le rôle du manager est crucial dans la réussite de toute entreprise. Les managers collaboratifs possèdent certaines qualités essentielles qui aident à créer un environnement de travail favorable à la collaboration, à l'innovation et à l'épanouissement des membres de l'équipe. En encourageant une culture de collaboration et de confiance, les managers

¹ Barabel Michel et Meier Olivier, *Manageor : Les nouvelles pratiques du management*, édition Dunod, Paris, 2015, p.247-p.248.

collaboratifs peuvent améliorer la productivité, la satisfaction des employés et la réussite globale de l'entreprise.

Maintenant, après avoir compris la notion des nouveaux managers collaboratifs, leur rôle ainsi que leurs traits de personnalité clés, nous allons examiner les missions spécifiques qu'ils doivent accomplir pour créer un environnement de travail collaboratif et productif.

1.3. Les missions des nouveaux managers

Les dimensions stratégiques abordées ici mettent en évidence l'importance du manager en tant qu'acteur essentiel dans la création d'un environnement de travail favorable à la collaboration et à l'innovation :¹

1.3.1. La gestion de la fonction RH

Le rôle du manager implique d'assumer toutes les dimensions de la fonction RH, ce qui nécessite qu'il doit savoir :

- **Maitriser le cadre juridique** : Le manager doit connaître le contrat de travail et l'utiliser comme un outil de gestion pour réduire le risque juridique.
- **Choisir** : Le manager doit recruter les collaborateurs en décryptant leurs compétences et en les accueillant et les intégrant dans leur diversité.
- **Gérer l'emploi et les temps** : Le manager doit prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité et gérer les temps de travail.
- **Orienter** : Le manager doit aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix des carrières de ses collaborateurs, les suivre et utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels.
- **Former** : Le manager doit identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs pour en faire un investissement créateur de valeur.
- **Rémunérer** : Le manager doit mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations en évaluant les postes, en fixant le prix et en individualisant les rémunérations.
- **Mobiliser** : Le manager doit développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs en animant les équipes.
- **Négociateur** : Le manager doit connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social et négocier des accords « gagnant-gagnant ».
- **Veiller** : Le manager doit construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH pour dialoguer avec la DRH et devenir un partenaire d'affaires.

1.3.2. L'implication des salariés

Le rôle du manager est de s'assurer que ses collaborateurs sont impliqués dans leur travail, mais cette implication peut être difficile à influencer, créer et maintenir. Cette dernière est importante car cela peut affecter la réussite ou l'échec des expériences de vie professionnelle des employés.

¹ Assibat Nathalie, Blanche Béatrice, Janvier Emmanuel et Monnier Clément, *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité*, Master Business Administration, Université DAHUPHIN, Paris, 2014, p.15-p.19.

Le manager est responsable de l'implication des employés car il est chargé d'assurer l'efficacité de l'entreprise au premier niveau.

Le manager est le premier à observer l'attitude des employés envers le travail. Pour satisfaire ses collaborateurs, il doit assurer la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. Le manager est en position clé pour améliorer les relations humaines sur le lieu de travail et est le mieux placé pour connaître les employés et les aider à s'approprier leur travail.

1.3.3. La prévention des risques psycho-sociaux

Le manager joue un rôle important dans la prévention des risques professionnels, en particulier pour les risques psycho-sociaux, selon le rapport Lachmann* intitulé « Bien-être et efficacité au travail ». Le rapport propose 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, dont deux concernent directement les managers : ils sont les premiers acteurs de la santé et doivent être formés à leur rôle de manager. Quatre autres propositions concernent implicitement les managers, telles que la création d'espaces de discussion, la valorisation de la performance collective, l'anticipation des changements sur le plan humain et le soutien aux employés confrontés à des difficultés. En effet, les solutions pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail peuvent être trouvées dans la proximité et les collectifs de travail.

1.3.4. Les relations sociales

Le manager doit être capable de bien communiquer les informations de l'entreprise et d'assurer la transmission des réactions suscitées par celles-ci. Il doit également maintenir des relations positives avec les représentants du personnel pour maintenir l'équilibre dans les relations sociales de l'entreprise. Ainsi, la mission du manager dans les relations sociales est de faciliter la communication et de maintenir un équilibre entre les parties prenantes, y compris les salariés, les représentants du personnel et l'employeur.

1.3.5. Les restructurations

Les managers ont un rôle crucial dans les périodes de restructuration impliquant des réductions d'effectifs. Des études ont montré que lorsque les managers ne s'investissent pas suffisamment dans les projets de l'entreprise, cela peut nuire à l'amélioration de la situation. Pour remédier à cela, les ressources humaines peuvent aider les managers à s'engager dans la stratégie de l'entreprise et les accompagner dans la mise en place de réorganisations.

1.3.6. Le contexte de changement

Le rôle des managers est crucial dans l'organisation, en particulier pour influencer la stratégie. Les managers sont des cadres intermédiaires, situés entre les décideurs stratégiques et le personnel de base, qui sont les mieux placés pour provoquer et réussir un changement significatif dans l'entreprise. Contrairement à la vision classique selon laquelle les managers résisteraient au changement, ils peuvent jouer un rôle essentiel dans la construction des dynamiques du changement et dans l'intégration des parties. Les organisations doivent constamment s'adapter à un environnement marqué par l'inconstance et la discontinuité, où le changement est devenu la norme et la stabilité l'exception.

* Le rapport : *Bien-être et efficacité au travail*, de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud (présenté en janvier 2010 au Premier ministre François Fillon)

Après avoir exploré le concept du nouveau manager collaboratif, son rôle, ses traits de personnalité et ses missions, il est maintenant temps de se pencher sur les compétences clés que doivent posséder les managers collaboratifs.

2. Les compétences clés des managers collaboratif

Les managers cherchent à améliorer les performances de leur entreprise en adoptant le management collaboratif, mais pour réussir cette transition, ils doivent posséder les compétences clés nécessaires à la mise en place de cette nouvelle approche de gestion.

Selon Brabel et Meier, une compétence est un processus impliquant l'utilisation de capacités (compétences à effectuer différentes tâches), d'aptitudes (talents innés applicables au travail) et de connaissances (informations spécifiques sur un sujet) développées par un manager pour répondre aux demandes de son environnement sous forme de rôles.¹

Ci-dessous, sont exposées les compétences clés les plus importantes pour les managers qui cherchent à instaurer le management collaboratif et impliquer les équipes :²

2.1. Les compétences techniques

Les compétences techniques du manager sont les outils et les techniques nécessaires pour accomplir son travail. Cependant, leur définition est difficile car elles varient selon l'entreprise, l'industrie et la situation. Ces compétences résultent de l'expérience, de la formation initiale et continue, ainsi que des aptitudes et des capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au manager de travailler efficacement, en ayant une connaissance approfondie des produits, de l'entreprise et des techniques utilisées.

2.2. Les compétences conceptuelle ou cognitive

Pour prendre des décisions éclairées dans des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles pour interpréter les tendances dans leur organisation et leur environnement. Les compétences cognitives sont également importantes pour les managers car elles les aident à gérer les situations paradoxales et contradictoires, influençant ainsi leurs choix et leur analyse de l'environnement.

2.3. Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles) :

Les compétences humaines sont importantes pour les managers car elles leur permettent de gagner le soutien et la coopération de leur équipe. Les managers doivent avoir des qualités de leadership, agissant parfois comme des coaches pour développer les compétences de leur personnel et les accompagner dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les compétences humaines sont également associées aux compétences de communication nécessaires pour interagir efficacement avec les autres, selon différentes études. Nous explorerons ces compétences en détail ci-dessous.

¹ Barabel Michel et Meier Olivier, Op.Cit., p.242.

² Ibid., p.242-p.244.

2.3.1. Les compétences de leadership

Dans un contexte où les changements sont de plus en plus fréquents et rapides, les managers doivent être capables de faire preuve d'un leadership efficace non seulement auprès de la direction, mais également auprès de leurs collègues et de leurs équipes.¹

2.3.1.1. Le leader

Le concept de leadership peut être difficile à définir, bien que nous ayons tous une idée générale de ce qu'est un bon leader. Il est généralement admis que le leadership est une qualité interne plutôt qu'externe, et que le développement de ses compétences en leadership nécessite un travail sur soi. Cela implique de cultiver certaines vertus jour après jour. En réfléchissant aux traits d'un leader, nous pouvons dire que :²

- Un leader inspire plutôt qu'impose ;
- Un vrai leader cherche à développer d'autres leaders plutôt que de simples suiveurs ;
- Un leader a un pouvoir naturel et charismatique qui incite les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes ;
- Un leader est élu par les autres, il ne se proclame pas leader ;
- Un leader est courageux et capable de partager des décisions difficiles ;
- Un leader montre sa vulnérabilité, ce qui témoigne de sa grande confiance en lui ;
- Un leader est humble et évite la prétention.

2.3.1.2. Les talents et les qualités du leader

Voici les talents et les qualités qu'un leader possède :³

- La capacité à gérer et interagir avec un groupe de parties prenantes.
- La capacité à définir des objectifs.
- La capacité à déléguer des responsabilités.
- La capacité à développer son équipe.
- La capacité à encadrer et mobiliser ses collaborateurs.
- La capacité à donner un sens et à établir une direction à partir de données souvent ambiguës ou contradictoires.
- La capacité à sortir de sa zone de confort et à se mettre en action.
- La capacité à apprendre par la pratique, en observant et en interagissant avec les autres.
- La capacité à rechercher la rétroaction pour continuer à développer ses compétences.

L'auteur Boukhira évoque également d'autres qualités du leader, telles que :⁴

- **Le courage** : le leader exprime ses idées avec courage et affronte les difficultés et les échecs avec rigueur, sans chercher de coupable mais en assumant l'erreur. Il est proactif pour gérer les conflits et les désaccords.

¹ Boukhira Fouzia, *101 bonnes pratiques de management : Le mode d'emploi du manager débutant ou confirmé*, édition GERESO, 3^{ème} éd., Le Mans, 2020, p.48.

² Boukhira Fouzia, *101 questions du manager débutant : le mode d'emploi du nouveau manager*, édition GERESO, Le Mans, 2016, p.48.

³ Ibid., p.48-p.49.

⁴ Boukhira Fouzia, Op.Cit., p48-p.49.

- **La reconnaissance du talent** : il sait reconnaître le potentiel et le talent de chaque membre de son équipe et les fait évoluer sans qu'ils aient besoin de lever la main. Il sait mettre au défi et exploiter les qualités des différents membres selon les circonstances.
- **L'humanisme** : il traite les gens avec respect et considération, et se montre sensible aux situations difficiles de ses collaborateurs, en faisant preuve de compréhension et de respect.
- **Le sens de l'humour** : il sait rire et raconter des histoires drôles pour détendre l'atmosphère, tout en utilisant des métaphores pour enseigner certains principes de management.
- **L'écoute** : il sait garder le silence quand nécessaire et écouter les opinions autour de lui, poser des questions et faire preuve d'ouverture pour comprendre la pensée de ses collaborateurs.
- **La stabilité émotionnelle** : il sait garder le contrôle de ses émotions, créer une ambiance de travail positive et inspirante, et faire preuve d'une force rassurante en cas de problèmes au sein de l'entreprise.

2.3.2. Les compétences de communication

La compétence en communication est cruciale pour les managers souhaitant réussir la transformation de leur entreprise et moderniser leur approche du management. Les entreprises innovantes ont compris l'importance de la communication pour encourager les échanges et stimuler la créativité, tandis que les entreprises en difficulté ont souvent des cultures managériales qui ne favorisent pas la coopération et l'intelligence collective. Les managers qui parviennent à établir une communication de qualité avec leurs équipes peuvent créer de la valeur en s'appuyant sur des notions d'écoute et de leadership rénové, qui ne visent pas simplement à exercer du pouvoir et de l'influence, mais plutôt à encourager les idées des équipes et du marché. Pour cela, les managers doivent faire preuve d'humilité et de disponibilité, et changer leur rapport au temps pour permettre l'expression d'idées et de solutions nouvelles.¹

La communication est aussi un processus qui permet de créer du lien et de partager une culture commune entre un manager et son collaborateur. Cette communication a un objectif précis et nécessite la transparence et la vérité. Elle implique un échange d'informations mutuel qui établit un principe de confiance entre les deux parties.²

En outre, Arcos et Arcos proposent cinq étapes pour fonder la communication :³

1. Examiner les problèmes spécifiques de communication au sein de l'entité.
2. Déterminer les priorités en matière de communication pour l'équipe ou l'entité.
3. Identifier et préciser les besoins des acteurs.
4. Élaborer un plan qui inclut les buts, les fonctions, les temps, les lieux, les moyens et les supports nécessaires à la communication.
5. Mettre en œuvre et animer le plan de communication élaboré.

¹ Imbert Maurice, *La communication managériale*, édition DUNOD, Paris, 2015, p.251-p.252.

² <https://www.etudier.com> consulté le 05/05/2023 à 20h13.

³ Arcos-Schmidt Sylvia et Arcos Lucien, Op.Cit., p.179.

2.3.3. Les compétences d'accompagnement

Le but de l'accompagnement managérial est de placer les collaborateurs au centre, les amener à sortir de leur zone de confort et les aider à progresser par eux-mêmes. Pour y parvenir, le manager doit bien connaître les qualités, compétences et axes d'amélioration de ses collaborateurs afin de définir des plans d'action précis pour leur progression et les accompagner dans leur mise en place. Le manager devient ainsi l'entraîneur de son équipe, aidant chaque membre à développer ses compétences individuelles pour le bien collectif. Différents outils tels que le coaching individuel, le coaching d'équipe, le tutorat, le mentorat, etc. sont disponibles pour mettre en place cet accompagnement managérial et répondre à différents besoins

Le management participatif a permis aux managers de développer leur écoute active et leur empathie en vue de faire adhérer ou convaincre doucement leurs collaborateurs de se remettre en question. Cependant, il a également pu entraîner une certaine déresponsabilisation des collaborateurs. Aujourd'hui, les jeunes arrivant sur le marché du travail sont moins sensibles à ces discours et préfèrent un langage franc et réaliste de la part de leurs managers. Ils recherchent des managers qui s'impliquent réellement dans leur quotidien.

Dans ce contexte, les managers doivent réapprendre à dire les choses à leurs collaborateurs, même si elles ne sont pas agréables à entendre. Il est important d'oser émettre des critiques ou mettre en avant des comportements à faire évoluer en se basant sur des faits. De même, la responsabilisation des collaborateurs doit être dosée. Les managers doivent donner confiance à leurs collaborateurs tout en leur offrant un accompagnement sécurisant pour leur permettre de progresser rapidement et de s'affirmer. Ainsi, le manager devient un coach ou un formateur pour ses équipes. Il est plus souvent sur le terrain que dans son bureau et il est compétent techniquement, capable de transmettre son savoir-faire à ses collaborateurs.¹

Au cours de cette section, nous avons discuté du concept de manager collaboratif et nous sommes parvenus à comprendre que ce type de gestionnaire a un rôle clé à jouer dans les entreprises modernes axées sur la collaboration. Nous avons identifié que le manager collaboratif est avant tout un leader qui cherche à tirer parti des compétences, des idées et des talents de son équipe pour atteindre des objectifs communs.

Nous avons également noté que le manager collaboratif doit posséder certaines compétences humaines, techniques, et cognitives pour pouvoir interagir efficacement avec les membres de son équipe et les amener à collaborer, dans l'ensemble, nous avons compris que le rôle du manager collaboratif est crucial dans les environnements de travail modernes, où la collaboration est essentielle pour la réussite de l'entreprise.

Section 3 : Les avantages du management participatif, collaboratif dans la performance de l'employé

Le concept de travail en équipe est omniprésent, et le proverbe « *Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* »² trouve une application pertinente dans le milieu professionnel. Travailler en équipe, prendre des décisions ensemble de manière concrète et physique, oser

¹ <https://inside-rdt.fr> consulté le 05/05/2023 à 23h28.

² <https://business.lesechos.fr> consulté le 30/04/2023 à 15h16.

prendre des risques et même accepter de se tromper ensemble peut constituer un atout réel pour une entreprise.¹

1. L'impact du management participatif sur la performance des employés

Dans son livre intitulé « *Management Participatif : sens réalités, actions* », Hermel Philippe écrit que :²

« *L'entreprise future, pour être performante, nécessite une amélioration de son fonctionnement laissant place à la participation* » ; ainsi que : « *Les structures de l'organisation doivent devenir plus participatives, et partant conduire au partage de la réflexion, de certaines décisions et de certaines actions* ». Il constate que, dans les années et décennies à venir, la participation des employés dans la gestion de l'entreprise sera l'un des éléments clés pour améliorer ses performances.

Dans le cadre de ses recherches, il a mené une enquête auprès de 206 cadres et les résultats ont montré que ceux qui s'attendent à une amélioration de la performance grâce à une gestion participative expriment souvent leur point de vue avec des termes très significatifs. Il partage ci-dessous quelques extraits de ces propos :³

- **Efficacité / Rentabilité**

- Le fait d'adopter une approche de gestion participative permet d'améliorer les performances collectives et individuelles.
- Le management participatif offre une opportunité de stimuler la créativité, d'impliquer davantage les employés, ce qui permet d'optimiser la rentabilité de manière rationnelle et de la faire croître.
- La clé de la réussite et du progrès réside dans l'adoption de ce mode de management.

- **Qualité**

- Un individu ne peut bien faire une tâche que s'il a été impliqué dans la définition des objectifs à atteindre.

- **Meilleure utilisation des potentiels**

- Le management participatif favorise l'élaboration d'un consensus au sein de l'entreprise, ce qui permet à chaque individu d'utiliser pleinement ses capacités et de contribuer de manière optimale à la réussite collective.

- **Synergie**

- En travaillant à plusieurs, on bénéficie généralement d'une intelligence collective supérieure à celle que l'on peut avoir en travaillant seul.
- L'existence de différents points de vue permet d'enrichir le processus de prise de décision.

Hermel Philippe a également identifié des considérations humanistes dans l'enquête qui n'ont pas été mentionnées précédemment. Ces considérations comprennent la reconnaissance de l'épanouissement de l'homme comme étant nécessaire, l'implication des salariés dans les décisions, l'ambiance et le bien-être au travail. De plus, selon l'enquête plus de 21% des

¹ Montiel Marc, *Management collaboratif : le nouveau « vivre ensemble » de l'entreprise*, Quotidien Les Echos, 2014, disponible sur <http://archives.lesechos.fr> consulté le 30/04/2023 à 15h32.

² Hermel Philippe, Op.Cit., p.33.

³ Ibid., p.34.

personnes interrogées considèrent que le management participatif améliore les conditions de vie au travail en développant l'implication et l'intérêt pour les tâches réalisées.

En outre, l'enquête souligne l'importance de la vie interne de l'entreprise. Selon Hermel, le management participatif favorise la mobilisation et la motivation des employés, la dynamisation des décisions stratégiques, la cohésion des groupes, l'esprit d'entreprise, la créativité et la communication. Ces aspects sont essentiels pour assurer un environnement de travail sain et productif.¹

De même, les auteurs Long , Hammer et Stern ainsi que Rhodes et Steers ont affirmé que les effets positifs sur les attitudes des salariés ne se manifestent que si l'entreprise fournit des opportunités significatives de participation des employés au processus de décision.²

En conclusion, le management participatif peut avoir certainement un impact positif sur la performance de l'entreprise en permettant une meilleure utilisation des potentiels des employés, favorisant l'élaboration d'un consensus au sein de l'entreprise et en stimulant la créativité. Il est essentiel que les employés aient confiance en leur capacité à réaliser les tâches qui leur sont confiées, ce qui est lié à leur désir de performance, de réussite et d'accomplissement d'objectifs ambitieux. Pour y parvenir, une forte motivation, la disponibilité des compétences nécessaires, ainsi que la reconnaissance et la crédibilité au sein de l'organisation sont également utiles.³ Nous voyons les conditions nécessaires en détails ultérieurement.

2. Le management collaboratif comme facteur de performance RH

Selon Manfred Mack, l'intelligence collective est : « *Une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu* »⁴. En travaillant ensemble, les membres d'une équipe peuvent partager leur expertise, leurs expériences et leurs compétences pour résoudre des problèmes complexes et améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. En outre, la collaboration favorise également la créativité et l'innovation en permettant de combiner des idées et des perspectives différentes, ce qui peut conduire à des solutions plus novatrices et efficaces ce qui renforce de son tour la performance des entreprises comme Claude Roy a exprimé : « *Le lien entre collaboration et performance est souvent appréhendé de manière positive* ».⁵

De plus, Oliver Zara dans son ouvrage « Le management de l'intelligence collective », cite : je collabore quand : « *Je consacre une partie de mon activité à aider les autres dans l'accomplissement de leur activité, alors même que cela ne concoure pas à l'atteinte de mes*

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.37.

² Hollandts Xavier, *Les effets de participation des salariés sur la performance des entreprises, Tests empiriques et proposition de modèles théoriques*, Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Université Jean Moulin LYON 3, 04 septembre 2017, p.103.

³ Hermel Philippe, Op.Cit., p.201.

⁴ Piquet Alexandre, *Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration*, Groupe Communication du réseau Isolement Social, Brest, 2009, p.10.

⁵ Le Roy Claude, *Améliorer ses performances avec le travail collaboratif*, L'Usine Nouvelle, 2006, n.3017

objectifs personnels. Je le fais, parce que cela contribue à la performance collective. Je le fais spontanément et non parce que j'en ai reçu l'ordre. »¹

Le management collaboratif est un moyen efficace pour améliorer la performance des entreprises, mais cela nécessite de respecter des exigences telles que la confiance et l'autonomie. « *C'est un nouveau mode de management qui introduit, officiellement, une dimension d'autonomie dans le rapport de travail, mixant ainsi, au moins potentiellement, de la subordination et de l'autonomie.* »² En résumé, nous pouvons dire que l'intégration de l'autonomie dans l'entreprise contribue à sa performance, car le désir d'autonomie est souvent associé positivement à celle-ci.

De même, Piquet affirme que : « *La confiance est au centre de ce mode de travail collectif* »³, la confiance est un élément essentiel dans le travail en équipe. Elle permet aux membres de collaborer efficacement en se basant sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité. En effet, la confiance est étroitement liée à la compétence, qui est un élément clé pour la compétitivité et la performance des entreprises.⁴

Selon une étude menée en 2014 par l'Université de Stanford, les personnes qui travaillent en collaboration avec d'autres éprouvent davantage de joie, sont plus motivées et trouvent plus d'intérêt et de plaisir dans l'accomplissement de leurs tâches. Le sentiment d'appartenance à un groupe pousse également les individus à se surpasser : les membres d'un espace collaboratif prennent en moyenne 64% plus de temps pour accomplir leurs missions que les travailleurs solitaires et ont tendance à avoir un taux de réussite plus élevé. Une étude similaire menée par l'I4CP montre également que les entreprises qui encouragent un environnement de travail collaboratif sont généralement jusqu'à cinq fois plus performantes que celles qui ne le font pas.⁵

En conclusion, il semblerait que la collaboration favorise des performances supérieures en termes de réactivité, d'adaptabilité et d'utilisation optimale des ressources disponibles. ⁶La diffusion efficace de l'information au sein de l'organisation, le travail d'équipe, le partage, la collaboration, les pratiques d'écoute et la communication avec tous les collaborateurs sont autant de facteurs qui favorisent l'amélioration de la performance humaine au sein de l'entreprise. Ainsi, il est possible d'affirmer que le management collaboratif a une influence positive sur la performance RH de l'entreprise.

Nous allons maintenant examiner les exigences clés pour améliorer les performances en ressources humaines dans le cadre de la gestion collaborative et participative par quelques auteurs.

¹ Piquet Alexandre, Op.Cit., p.63.

² Le Roux Serge, *La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI*, Marché et organisations, 2007, n°4, p.189-p.208.

³ Piquet Alexandre, Op.Cit., p.9.

⁴ Boubakary, *Le travail collaboratif : une innovation au service de la performance des entreprises ? Le cas des PME au Cameroun*, Journal of Information Systems Management & Innovation, 2018, Vol.2, n.2, p.29.

⁵ <https://www.urvika.com> consulté le 30/04/2023 à 23h58.

⁶ Piquet Alexandre, Op.Cit., p.9.

3. Les conditions essentielles pour une meilleure performance RH

3.1. Selon Hermel Philippe

Pour Hermel Philippe, le principal facteur de performance est le management participatif. Dans le même ouvrage, il expose les quatre conditions nécessaires à la réussite de ce type de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise :¹

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

Le management participatif et collaboratif ne peut être mis en pratique pour améliorer la performance et la cohérence en matière de gestion sans libérer les individus des contraintes bureaucratiques et hiérarchiques qui les entravent. En d'autres termes, il est essentiel de créer un environnement où les employés peuvent s'exprimer librement et où les obstacles organisationnels ne limitent pas leur potentiel.

3.2. L'entreprise libérée

Dans leur ouvrage intitulé « La boîte à outils de l'intelligence collective », Arnaud Béatrice et Sylvie Cahn répondent à cette problématique en proposant une approche de gestion globale appelée « entreprise libérée ». Elles mentionnent que : « *C'est la fin des procédures et hiérarchies inutiles ; les managers, lorsqu'il y en a encore, sont au service des salariés. L'hypothèse est que l'humain est au centre de l'organisation et que la confiance rapporte plus que le contrôle.* »². Elles estiment que le concept de l'entreprise libérée, créé par Brian Carney et Isaac Getz, remet en cause les modèles de gestion traditionnels. Selon ce concept, les employés sont affranchis et responsables de prendre les initiatives qu'ils considèrent être les plus bénéfiques pour l'entreprise.

Selon leur affirmation, la satisfaction des besoins essentiels constitue à la fois un objectif et un moyen pour atteindre le bonheur au travail, ce qui à son tour favorise l'engagement et les performances. Elles suggèrent trois éléments clés dans cette direction :³

- **S'appuyer sur la théorie Y de la motivation :**

Comme nous avons déjà vu au cours du premier chapitre, dans les années 1960, Douglas McGregor a proposé deux théories pour comprendre comment les gens fonctionnent au travail. La première, appelée « Théorie X », suggère que les gens n'aiment pas travailler et qu'ils ont besoin d'être forcés et contrôlés pour le faire. Selon cette théorie, les gens cherchent la sécurité et évitent les risques, et ne font appel à leur intelligence que pour contourner les règles qui les gênent. Cette approche de gestion autoritaire peut en fait renforcer la réticence des gens à travailler.

¹ Hermel Philippe, Op.Cit., p.33.

² Arnaud Béatrice et Sylvie Cahn, *La boîte à outils de l'intelligence collective*, Dunod, Paris, 2^{ème} éd., 2021, p.335.

³ Ibid., p.339.

La deuxième théorie, appelée « Théorie Y », considère que les gens ont une motivation intrinsèque pour le travail et peuvent s'épanouir s'ils sont impliqués dans les objectifs de l'organisation. Selon cette théorie, les gens recherchent des emplois satisfaisants qui leur permettent de prendre des responsabilités et de s'organiser eux-mêmes. Lorsque les gens ont confiance dans leur environnement de travail, ils sont plus enclins à s'engager et à se contrôler eux-mêmes. Les dirigeants qui adoptent cette théorie peuvent renforcer la confiance de leurs collaborateurs et encourager leur engagement et leur autonomie.

- **Change-toi et les autres changeront... ou pas !**

Les leaders qui se lancent dans ce type de démarche ont une chose en commun : ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux-mêmes en se posant des questions telles que « Quel chemin de libération intérieure dois-je emprunter ? », « Quelles croyances dois-je abandonner ? », « Quelles émotions dois-je accepter et libérer ? », « Quelles sont les valeurs qui me tiennent à cœur ? », « Quelles sont mes peurs ? », etc.

Au lieu de chercher à convaincre les autres par des paroles, ces dirigeants montrent l'exemple en étant cohérents entre leurs actes et leurs paroles. Ils proposent une direction, un chemin à suivre, mais ils savent que tout le monde ne voudra pas ou ne pourra pas les suivre. Certains membres de l'équipe peuvent même décider de quitter le projet, et c'est tout à fait normal. Ce qui compte, c'est que le dirigeant continue à travailler sur lui-même et à incarner les valeurs et les pratiques qu'il souhaite voir dans son équipe.

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

Pour libérer réellement la responsabilisation et l'initiative dans une entreprise, il est important d'exprimer et de lever les tabous et les croyances cachées qui peuvent empêcher les collaborateurs de se développer et de travailler ensemble de manière efficace. Par exemple, si une entreprise croit que les ingénieurs sont les meilleurs collaborateurs, il peut être difficile pour les autres membres de l'équipe de se sentir respectés et valorisés pour leurs propres compétences. Cette croyance peut également créer un sentiment de supériorité et d'infantilisation qui peut décourager les autres membres de l'équipe de prendre des initiatives et de s'impliquer davantage.

Pour surmonter ce type de problème, il est important de créer un environnement où chacun peut s'exprimer librement et être entendu. Les dirigeants doivent encourager le partage d'expériences et les échanges entre collaborateurs, en mettant en place des forums de discussion ou des groupes de travail pour favoriser la communication et l'apprentissage mutuel.

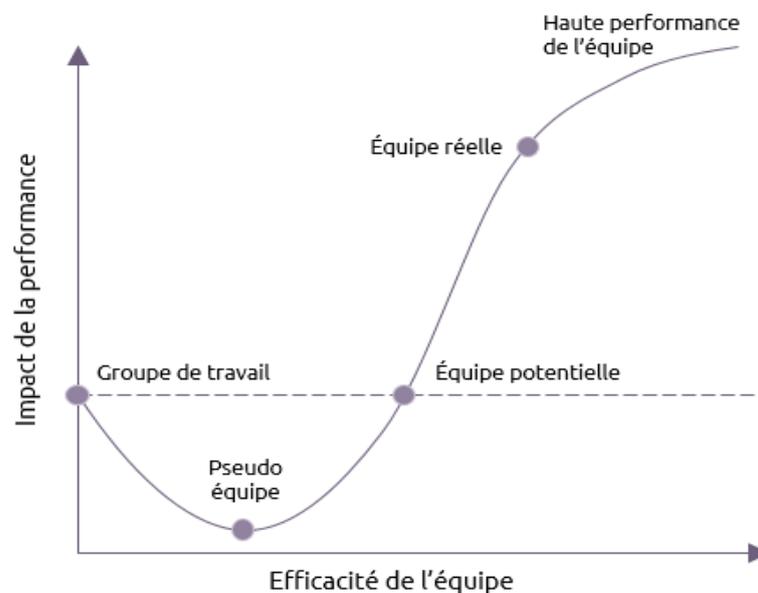
De plus, il peut être utile de supprimer les signes visibles de pouvoir dans l'entreprise, tels que les bureaux des cadres ou les voitures de fonction, pour créer une culture d'égalité et de respect mutuel. Cela peut contribuer à briser les barrières hiérarchiques et à encourager les collaborateurs à travailler ensemble de manière plus ouverte et collaborative. En fin de compte, la suppression de ces signes visibles de pouvoir peut contribuer à créer une culture d'entreprise plus dynamique et plus productive.

3.3. La théorie des niveaux de travail d'équipe

La théorie de Katzenbach et Smith appelée « *La théorie des niveaux de travail d'équipe* » définit une équipe comme un petit groupe de personnes ayant des compétences complémentaires qui se sont engagées à un objectif, des buts de performance et une approche en commun et dont ils sont mutuellement responsables.¹

Ils ont identifié cinq niveaux de travail d'équipe, allant d'un groupe de travail sans but commun jusqu'à une équipe performante avec des membres engagés mutuellement à la croissance personnelle et au développement comme le montre le figure ci-dessous.

Figure 07 : La courbe de performance des équipes.



Source : Katzenbach Jon et Douglas Smith, *Les équipes haute performance*, Edition Dunod, paris, 1994, p.84.

Cette théorie met l'accent sur l'impact de la performance des équipes, en plus de se concentrer sur les comportements et les attitudes des membres de l'équipe :²

- **Groupe de travail**

Les membres d'un groupe se rassemblent pour partager des informations, mais il n'y a pas de but commun ou d'objectifs de performance nécessitant une responsabilité mutuelle. Chacun est seul responsable du travail qui lui a été délégué.

- **Pseudo-équipe**

Les membres peuvent penser qu'ils font partie d'une équipe, mais ils ne sont pas encore engagés à un but commun et à la responsabilité mutuelle. Cela peut être dû à la peur de prendre des risques.

¹ <https://www.praxisframework.org> consulté le 01/05/2023 à 16h18.

² <https://www.praxisframework.org> consulté le 01/05/2023 à 16h26.

- **Équipe potentielle**

Les membres de l'équipe travaillent vers un but commun et une approche pour l'atteindre. Ils ont besoin d'être d'accord sur la responsabilité mutuelle pour atteindre un niveau supérieur de performance.

- **Vraie équipe**

Un petit groupe de personnes partage un but et une approche commune, ayant des compétences complémentaires et partageant la responsabilité des résultats.

- **Équipe performante**

La performance de l'équipe dépend des relations entre les membres de l'équipe, où chacun est engagé dans la croissance personnelle et le développement mutuel.

3.4. Bandura Albert et le Sentiment d'Efficacité Personnelle (SEP)

Bandura Albert considère que la croyance en sa propre capacité à réussir, appelée sentiment d'efficacité personnelle, est essentielle pour motiver les individus à agir et persévérer dans leurs actions. Si les gens ne croient pas qu'ils peuvent atteindre leurs objectifs grâce à leurs propres actions, ils auront peu de motivation pour agir et surmonter les obstacles, selon lui : « *La nature humaine est en partie gouvernée par le choix que l'on fait des valeurs et des normes d'évaluation personnelle. C'est cette ressource interne d'évaluation et de guidage qui donne aux individus un sens à leur vie et c'est de là également que découle la satisfaction de ce qu'ils font.* »¹

L'auteur utilise des exemples et des recherches issues de divers domaines tels que l'enseignement, le sport, le management et l'action politique collective pour démontrer que les groupes réussissent davantage lorsqu'ils partagent une croyance commune en leur capacité à relever les défis et à agir ensemble. Cette conviction commune favorise la cohésion du groupe et détermine en grande partie les résultats obtenus,² pour Bandura : « *les systèmes sociaux qui entretiennent les compétences de gens, leur fournissent des ressources utiles, et laissent beaucoup de place à leur auto-direction, leur donnent plus de chances pour qu'ils concrétisent ce qu'ils veulent eux-mêmes devenir.* ».

Il rajoute que : « *Un sentiment élevé d'efficacité personnelle (SEP) au sein d'un environnement réactif récompensant les réussites valorisées favorise les aspirations, l'engagement productif dans des activités et un sentiment de réussite personnelle.* »³

En conclusion, pour favoriser la performance des ressources humaines dans un contexte de management collaboratif et participatif, il est important de créer un environnement de confiance et de responsabilisation, en adoptant une approche de gestion globale comme celle de l'entreprise libérée. Cela nécessite de s'adapter aux attentes de participation, de cultiver la flexibilité, de développer la communication et de responsabiliser ceux qui le souhaitent. En outre, il est important de s'appuyer sur la théorie Y de la motivation, de travailler sur soi-même

¹ Collectif, *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle*. Autour de l'œuvre de Bandura Albert, L'Harmattan, 2004, p.1.

² Ibid., p.1.

³ Ibid., p.2.

en étant cohérent entre ses actes et ses paroles, et de lever les tabous et les croyances cachées pour libérer la responsabilisation et l'initiative dans l'entreprise.

Conclusion du deuxième chapitre

Tout au long de ce chapitre, nous avons commencé par comprendre le concept de la performance et sa mesure, en nous intéressant notamment à la performance humaine. La performance est une tâche complexe, mais il existe des outils et des techniques qui peuvent aider à évaluer la performance des individus et des équipes.

Ensuite, nous avons examiné théoriquement l'impact du management participatif et collaboratif sur la performance des employés. Nous avons vu que l'approche participative encourage l'engagement, la motivation et la créativité des employés, ce qui peut améliorer considérablement la performance individuelle et collective. Nous avons également abordé le rôle des managers collaboratifs dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Les managers collaboratifs sont ceux qui encouragent la collaboration, la communication ouverte, l'écoute active et le partage des connaissances et des expériences. Ces compétences aident les managers à créer une culture de collaboration et à encourager la participation des employés.

La recherche de la performance globale ne peut être atteinte qu'en investissant des efforts considérables dans les relations entre les managers et leurs collaborateurs. Ces derniers sont considérés comme des partenaires à part entière plutôt que des bénéficiaires passifs de l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise est considérée comme un lieu de transformation, de collaboration étroite, de partage d'idées et de valeurs communes plutôt qu'un simple ensemble d'individus. Dans l'ensemble, nous pouvons conclure que l'importance de l'humain au sein de l'entreprise est en augmentation et que la performance humaine est devenue une préoccupation cruciale pour tous les intervenants de l'entreprise.

Nous allons désormais analyser le management collaboratif et son impact sur la performance des ressources humaines dans le cas pratique, qui fera l'objet de notre prochain et dernier chapitre.

Chapitre III :

Le management collaboratif au sein d'ATM MOBILIS.

Introduction du troisième chapitre

Afin de mettre en pratique les résultats théoriques exposés dans les deux chapitres précédents, pour répondre à notre problématique de recherche et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous présentons dans ce chapitre un cas pratique de l'entreprise ATM Mobilis.

L'objectif de cette étude pratique est de vérifier le management collaboratif de l'entreprise ATM Mobilis et son impact sur la performance humaine. Pour ce faire, le chapitre est divisé en trois sections :

La première section est une présentation de l'entreprise ATM Mobilis, lieu de notre stage ; la seconde section est une explication de la méthodologie utilisée pour répondre à nos questions de recherche. Les résultats recueillis seront présentés et analysés à la dernière section. Par la suite, le chapitre se termine par une synthèse de recherche et la vérification des hypothèses.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise, ses objectifs, missions, services et organigramme ainsi que présenter brièvement la Direction d'accueil La Direction Développement Ressources Humaines (DDRH).

1. Présentation d'ATM MOBILIS

L'entreprise Mobilis est positionnée comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle ; « *Partout avec vous* ».

Son slogan est une promesse d'écoute et un signe d'engagement à assumer un rôle dans le développement durable.

Filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Million d'abonnés en un temps record.

2. Statut juridique

ATM Mobilis entreprise économique publique \ société par actions (EPE\SPA) au capital social de 25.000.000.000 DA divisé en 1000 actions.

3. Situation Géographique

Pour l'exercice de ses activités, Mobilis est répartie sur tout le territoire national. Elle est représentée par :

- Un siège social implanté à Alger. Il est situé au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, depuis novembre 2011.
- Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs et de points de vente.
- Huit Directions Régionales :

- 1) **La Direction Régionale Alger** : couvre les wilayas d'Alger, Blida, Tipaza, Tizi Ouzou, Boumerdes et Bouira.
- 2) **La Direction Régionale Oran** : couvre les wilayas d'Oran, Sidi Bel Abbès, Mostaganem, Tlemcen, Ain T'émouchent, Saida et Mascara.
- 3) **La Direction Régionale Annaba** : couvre les wilayas d'Annaba, Tébessa, Guelma, Skikda, El Taref et Souk Ahras.
- 4) **La Direction Régionale Constantine** : couvre les wilayas de Constantine, Batna, Oum El Bouagui, Mila et Khenchela.
- 5) **La Direction Régionale Chlef** : couvre les wilayas de Chlef, Relizane, Tissemsilt, Tiaret, Médéa, Djelfa et Ain Defla.
- 6) **La Direction Régionale Sétif** : couvre les wilayas de Sétif, Jijel, Bejaïa, M'sila et Bordj Bou Arreridj.
- 7) **La Direction Régionale Béchar** : couvre les wilayas de Béchar, Naama, Tindouf, El bayadh et Adrar
- 8) **La Direction Régionale Ouargla** : couvre les wilayas de Ouargla, Tamanrasset, Illizi, Ghardaïa, Laghouat, El Oued et Biskra.

4. Historique et chiffres de l'entreprise

- Filialisée et créée le 03 Aout 2003 en tant que Société par Action (SPA), ATM Mobilis est détenues entièrement par le Groupe Télécom Algérie GTA.
- 2004 : Création du Centre d'Appels d'ATM Mobilis, le 23 Mai.
- Premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, ATM Mobilis possède un capital de 100.000.000.000 DA.
- Un nombre d'abonnés avoisinant actuellement les **20 millions** d'abonnés.
- Une couverture totale du territoire national en réseaux **2G, 3G++, 4G**.
- Réseau commerciale de : **187** Agences et Points de Présences pour la vente directe ;
- **04** Distributeurs pour la vente indirecte : Algérie Poste, Assilou Com, GTS Phone, Data News.
- **131** Commerciaux en Vente Indirecte.
- Plus de **85 000** points de vente (dont près de **13 000** agréés).

5. Missions et objectifs d'ATM Mobilis

Nous présenterons d'abord les missions de Mobilis, puis nous examinerons les objectifs de manière distincte.

5.1. Les missions de Mobilis

- Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national ;
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les flux (appels, SMS, MMS, données...etc.) quelle que soit la destination demandée ;
- Proposer des offres simples, claires, transparentes et sans surprise.

- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toutes réclamations ;
- Innover constamment : être à l'avant-garde technologique, adapter son réseau et ses services aux besoins de la société de l'information de demain ;
- Tenir ses promesses.

5.2. Les objectifs de Mobilis :

Mobilis se fixe des objectifs généraux à savoir : la satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière, Mais également des objectifs qui touchent différents domaines :

5.2.1. Objectifs globaux

- Pour assurer la qualité des développements futurs de Mobilis, élevés au niveau standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne ;
- Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché algérien ;
- Faire évoluer le chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (offres et services) ;
- Demeurer à l'avant-garde technologique devant la concurrence.

5.2.2. Objectifs commerciaux

- Atteindre une part de marché en parc de plus de 40% ;
- Etre le premier opérateur des parts de marché sur les offres de nouvelles technologies ;
- Consolider le parc post payé et prépayé ;
- Faire croître l'ARPU prépayé et post payé.

5.2.3. Objectifs marketing et communication

- Produire des offres attractives correspondant aux besoins de chaque marché et segment de marché ;
- Promouvoir les nouveaux services : WAP, MVPL, VPN ;
- Renforcer la présence de Mobilis sur le front de vente : affichage, point de vente,
- Boutiques Mobilis ;
- Développer la communication interne pour associer les personnels au développement de l'entreprise et renforcer la motivation.

5.2.4. Objectifs Ressources Humaines

- Assurer les mises à niveau, le développement et la valorisation des compétences par l'élaboration et la mise en œuvre de plan de formation et de perfectionnement du personnel ;
- Elaborer un système de rémunération performant afin de développer les motivations,
- Développer les systèmes de gestion des ressources humaines intégrés par l'élaboration des différents systèmes de gestion (recrutement, formation, évaluation de performance, gestion des carrières...).

6. Offres et services de l'entreprise

Mobilis conçoit et propose à sa clientèle (Particuliers et professionnels) des services et des offres pour appels et navigation internet diversifiés et innovants, tout en veillant à une bonne prestation de services. Les produits et services de Mobilis ont pour but d'accompagner et de faciliter la vie quotidienne de ses clients.

6.1. Les offres

Mobilis propose des offres pour les particuliers ainsi que pour les entreprises.

6.1.1. Pour les particuliers

- **Offre prépayée** : le client ne se soucie plus de la facture et communique librement en profitant de promotions régulières.
- **Offre post payée** : nous trouvons la formule sur mesure, le client a le choix de personnaliser son forfait selon ses besoins de consommations voix, internet, visiophonie, numéros favoris et SMS.
- **Offre Mixte** : le client peut gérer sa consommation sans engagement ni facture grâce aux forfaits bloqués « MobiControl ».
- **Offre Data** : le client bénéficie du meilleur de l'Internet avec Mobilis, sur PC et tablette avec l'offre « Navigui nouveau » et « eibrymet » en choisissant le forfait mensuel.
- **Les Pass internet** : le client a le choix entre neuf Pass **3G++** ou bien dix **Pass 4G** Internet Mobile Haut Débit, journaliers ou mensuels. Le prix des Pass varie selon le volume d'Internet et la durée de l'offre.

6.1.2. Pour entreprises

Nous distinguons deux catégories :

- **Téléphonie mobile**
 - Offre WinPro.
 - M'HENNI.
 - Forfaits Select et Privilège.
 - Offre MobiCorporate.
 - Flottes Entreprises.
 - Offres Parrainages.
- **Internet mobile**
 - Solution Internet.
 - Offre BlackBerry.
 - Offre MobiConnect.

6.2. Les services

Mobilis propose des services également pour les particuliers et pour les entreprises.

6.2.1. Pour particuliers

Mobilis simplifie la vie ; elle permet de recharger le compte mobile et/ou internet à distance avec le service « Arsselli » et « Sellekni », elle facilite le quotidien de ses clients avec d'autres nombreux services tels que :

- ✓ **Men3andi** : Il est destiné aux abonnés prépayés, et Mobicontrol, en composant *618# pour accéder au menu, définissez la liste des numéros au nombre de 10. Ainsi, vous pourrez prendre en charge les appels émis de vos proches et amis.
- ✓ **Arsselli** : Rechargement de crédit d'un compte vendeur vers le compte client à partir d'un point de vente ou d'une agence Mobilis, de 40DA jusqu'à 5 000 DA.
- ✓ **E-rssili** : Proposé gratuitement par Mobilis, il permettra aux clients d'effectuer des paiements (Rechargement de crédit national/ international) avec leurs cartes bancaires CIB.
- ✓ **Mobinfo** : Vous permet d'accéder aux informations de manière pratique et de s'informer sur différents thèmes à savoir : bouquet religieux, bouquet infos économiques, nationaux, internationaux, bouquet femme, bouquet foot...etc.
- ✓ **Sellekni et Sellekni+** : Ce service vous permet de recharger le compte d'un ou plusieurs numéros prépayés Mobilis, depuis un compte prépayé 24h/24.
- ✓ **Kellemni** : Est un service gratuit qui vous permet depuis votre ligne Mobilis prépayée, de joindre vos correspondants postpayés et prépayés lorsque votre crédit est insuffisant, en composant 606 numéro de votre correspondant #.
- ✓ **Racimo** : Pour recharger gratuitement sans vous déplacer n'importe quel compte prépayé Mobilis à partir de votre compte CCP.
- ✓ **MobiliStore** : Un portail de Jeux Mobiles proposé exclusivement aux clients Mobilis.
- ✓ **Racidi** : Il vous permet de consulter en exclusivité votre solde CCP à tout moment, par le simple envoi d'un SMS au 603.
- ✓ **Naghmati** : Appelez ou Envoyez les commandes par SMS au 680, une tonalité vous sera attribuée par défaut. Vous pourrez toujours remplacer cette tonalité par celle de votre choix dans le catalogue des tonalités consultable sur le site <http://naghmati.mobilis.dz/>

6.2.2. Pour les entreprises

Nous avons :

- ✓ **MVPN** : Une solution qui fournit aux entreprises un plan de numérotation privé dans le réseau téléphonique de l'opérateur, et lui permet ainsi de mieux gérer sa flotte.
- ✓ **VPN** : Une solution destinée aux entreprises qui souhaitent se doter d'un réseau Souple, Flexible et Sécurisé assurant l'interconnexion de leurs différents sites se trouvant sur des différentes zones géographiques, à travers un réseau privé virtuel qui facilite l'échange de données via des applications métiers propres à l'entreprise.
- ✓ **Connectivité M2M** : Le machine to machine est une technologie qui permet la communication entre équipements en temps réel et surtout sans intervention humaine (on parle aussi d'objets communicants).
- ✓ **SMS Broadcast** : met à disposition de l'entreprise une solution lui permettant d'effectuer des envois groupés de SMS via les serveurs Mobilis vers une liste de numéros définis que ce soit à destination de vos propres clients ou votre personnel.
- ✓ **Cloud BY Mobilis** : Le Cloud est une technologie qui permet de stocker des données et des logiciels sur des serveurs localisés à distance au lieu de les stocker sur des serveurs locaux au sein de votre entreprise. Cette virtualisation des ressources vous permet d'accéder à vos données sans avoir à gérer une infrastructure informatique.

7. Organisation et structure d'ATM MOBILIS

La structure de Mobilis suit les normes mondiales de gestion et est dirigée par un PDG entouré de divisionnaires, de directeurs centraux et régionaux, ainsi que de conseillers. Le conseil d'administration de l'entreprise est constitué de membres issus de différents horizons professionnels, qui approuvent les choix stratégiques pris par la direction.

Mobilis a modifié sa structure organisationnelle en fonction du développement de ses activités et de la diversité de ses services. De nouvelles directions qui travaillent sur l'achèvement des objectifs de l'entreprise ont été ajoutées. La structure organisationnelle d'ATM Mobilis se compose comme suit :

- **Le Président Directeur Général :**

Il est le responsable de l'organisation administrative de l'entreprise et a pour mission principale d'atteindre les objectifs et les programmes définis par l'entreprise.

Sous son autorité immédiate, se trouve la « **Direction d'Audit** », « **l'Inspection Générale** », la « **Direction de la Protection du Patrimoine et de la Sécurité** », la « **Direction Stratégie et Veille** », la « **Direction Marque et Communication** », la « **Direction Qualité Réseau et Perception Client** » le « **Directeur Chargé de la Coordination et du Suivi des Directions Régionales** » et la cellule des consultants. Trois divisions principales :

- **Division Principale Affaires Générales et Juridico Régulatoires :**

- **Division Affaires Juridiques et Régulation**

- Direction Affaires Juridiques et Contentieux
- Direction Relations Gouvernementales et Régulation
- Direction Passation des Marchés et Gestion des Contrats

- **Division Achats, Logistique et Patrimoine**

- Direction Achats Administratifs et Logistique
- Direction Patrimoine
- Direction Achats Technologiques

- **Division Ressources Humaines**

- Direction Administrations et Relations Sociales
- Direction Développement Ressources Humaines

- **Division Principale Opérations**

- **Division Opérations Commerciales**

- Direction Marché Entreprise
- Direction Relation Client Grand Public
- Direction Ventes et Distribution
- Direction Roaming et Interconnexion
- Direction Projets Services Digitaux

- **Divisions Opérations ICT**

- Direction Optimisation Réseau
- Direction O.M Réseau
- Direction Opérations Taxation
- Direction Opération SI et Cloud
- Direction Opérations Support

- **Division Principale Développement et Ingénierie**
 - **Direction Marketing et Proposition de Valeur**
 - **Division Développement Réseau et Services**
 - Direction Ingénierie et Développement du Réseau
 - Direction Transport et Virtualisation
 - Direction Déploiement et Implémentation Infrastructure
 - Cellule Design et Redesign des Sites
 - Direction Gouvernance, Digitalisation et Veille Technologique
 - **Division Développement Sécurité SI et Cloud**
 - Direction Développement et Services Cloud
 - Direction Systèmes d'Information et Taxation
 - Direction Développement Digitalisation
 - Direction Sécurité Systèmes d'Information

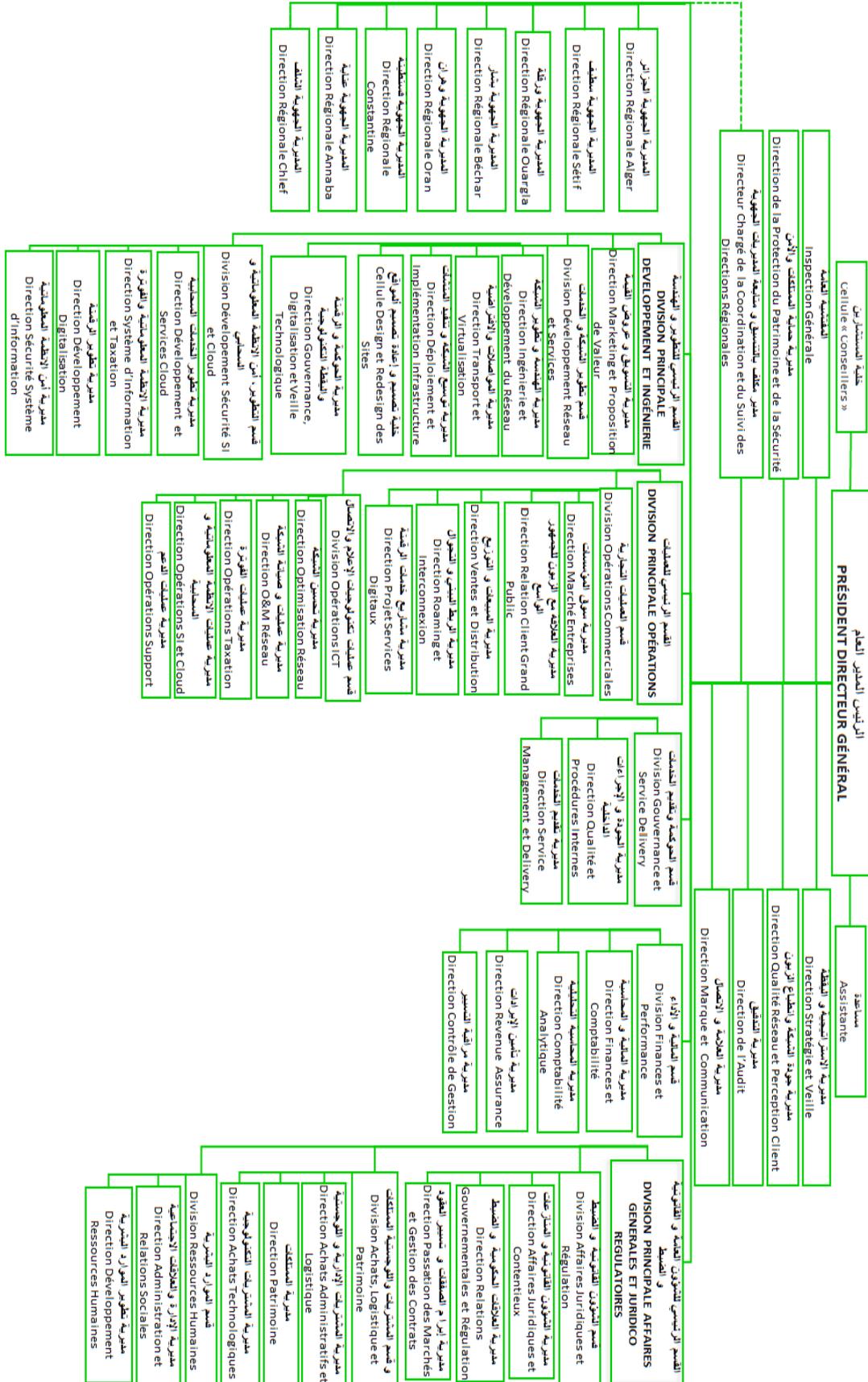
Ainsi que deux autres divisions :

- **Division Gouvernance et Service Delivery**
 - **Direction Qualité et Procédures Interne**
 - **Direction Service Management et Delivery**
- **Division Finances et Performance**
 - **Direction Finance et Comptabilité**
 - **Direction Comptabilité Analytique**
 - **Direction Revenue Assurance**
 - **Direction Contrôle de Gestion**

Et enfin, les huit directions régionales, qui assurent la couverture commerciale du territoire nationale : Alger, Oran, Constantine, Ouargla, Bechar, Chlef, Annaba, Sétif.

Ci-dessous l'organigramme de Mobilis, présentant de manière visuelle la structure hiérarchique et les différentes entités au sein de l'organisation :

Figure 08 : L'organigramme général d'ATM Mobilis.



Source : Documents internes d'ATM Mobilis.

7.1. La Direction Développement Ressources Humaines

La direction Développement des Ressources Humaines de Mobilis, lieu de notre stage, est chargée de mettre en place une politique de formation pour l'entreprise afin de promouvoir l'enrichissement des compétences de ses employés et de participer à l'amélioration de leurs performances. Elle a également pour mission de favoriser la culture d'entreprise et d'adapter les nouveaux arrivants à son environnement.

7.1.1. Autorité de la DDRH

La Direction de la Formation est placée sous l'autorité du Directeur de Division Ressources Humaines.

7.1.2. Missions de la DDRH

- Elaborer la politique de formation de Mobilis, et le plan de formation de l'Entreprise ;
- Participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise, à son efficacité économique et à l'enrichissement des compétences de son personnel ;
- Contribuer au développement de la veille technologique ;
- Adapter les nouveaux entrants à l'environnement Mobilis ;
- Participer à la promotion de la culture d'entreprise ;

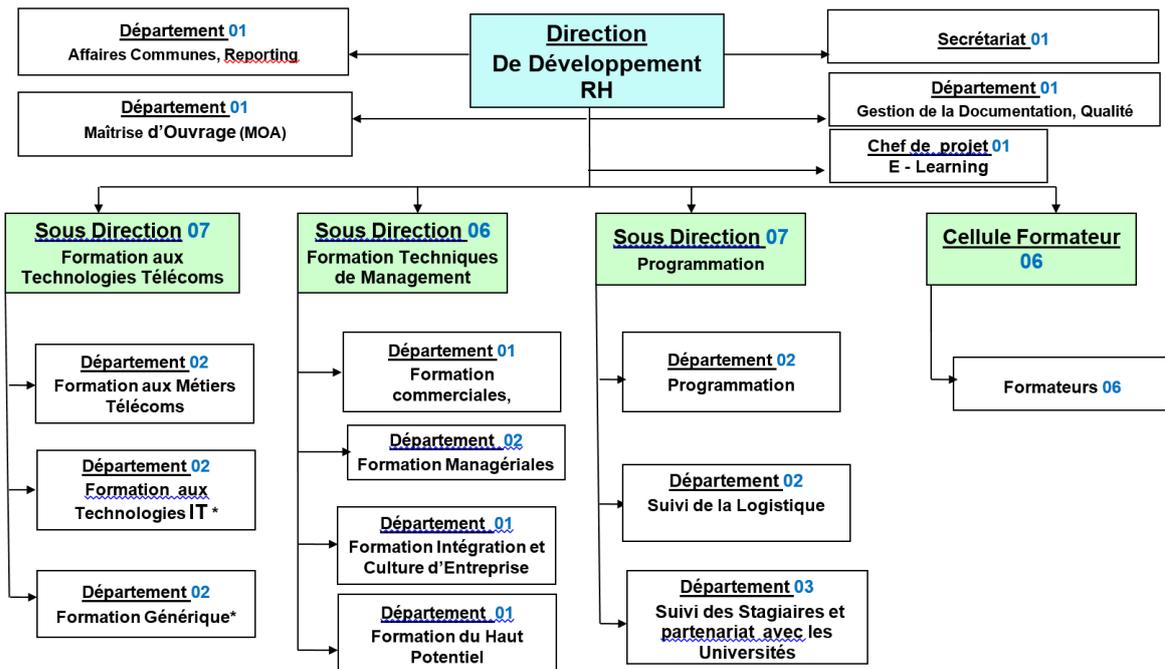
7.1.3. Principales Activités de la DDRH

- Elaborer le plan de formation annuel de Mobilis ;
- Proposer un parcours de formation adapté pour le haut potentiel ;
- Définir un parcours de formation pour les nouveaux arrivants ;
- Mettre en œuvre le plan de formation et suivre sa réalisation, d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- Réduire la dépendance vis-à-vis des prestataires par la promotion et l'utilisation des ressources internes ;
- Evaluer l'efficacité du système de formation à travers l'évaluation des formations, des prestataires, et du retour sur investissement ;
- Assurer la gestion des budgets et l'optimisation de l'utilisation des moyens ;
- Proposer des outils pour contribuer au développement de la veille technologique ;
- Organiser et gérer les relations avec les universités et autres établissements supérieurs ;
- Prendre en charge les stagiaires des écoles, universités et établissements de formation dans le cadre des projets de fin d'études et stages d'imprégnation ;
- Réaliser un bilan annuel de l'activité Formation.

7.1.4. Organigramme de la DDRH

Le schéma ci-dessous nous montre l'organigramme de la DDRH :

Figure 09 : L'organigramme actuel de la DDRH.



* IT : Informatique/ Télécom (technologie de l'information). * Formation générique : Formation technique de base destinée à tous les ingénieurs.

Source : Documents internes d'ATM Mobilis.

La DDRH est composée de 3 sous-directions composées ainsi de plusieurs départements comme l'indique le schéma ; et une cellule des formateurs, 3 départements, et un chef de projet E-Learning, reliés directement au directeur.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête de terrain

Nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre problématique ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses.

1. Présentation de la méthodologie de l'enquête terrain

Dans un premier temps, nous présenterons notre approche et l'objectif de la recherche, puis nous expliquerons la méthode de collecte des données.

2. Approche de la recherche

Notre enquête comporte deux études, la première étant une étude quantitative et la deuxième une étude qualitative.

Pour aboutir à un résultat bien concret à cette étude, nous avons mis en place une enquête par questionnaire pour les employés ainsi qu'un guide d'entretien semi-directif pour les responsables. Les employés sont les premières personnes concernées par ce sujet, il était donc nécessaire de connaître leur avis et décrypter leur perception en matière d'attente sur la collaboration. Les responsables, ce sont eux qui ont mis en place les différentes techniques de collaboration et de participation afin de booster leurs employés, donc il est important pour nous d'avoir leur avis et de situer d'après leur discours le contenu des orientations en matière de management collaboratif.

3. Objectif de la recherche

Le choix de l'approche dépend de l'objectif de la recherche et vu que notre objectif est d'expliquer et comprendre l'effet du management collaboratif introduit par les responsables au sein de Mobilis sur la performance de leurs collaborateurs et d'arriver à répondre à notre problématique : **Quel est l'impact du management collaboratif sur la recherche de la performance des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis ?**

Donc, nous allons tester les hypothèses de recherches préalablement établies :

Hypothèse 01 : Mobilis aurait réuni les conditions nécessaires à la pratique du management collaboratif.

Hypothèse 02 : Les managers de Mobilis seraient bien formés et suffisamment sensibilisés quant au sens de l'écoute, de la participation, et de la collaboration.

Hypothèse 03 : L'expérience du management collaboratif initiée par Mobilis aurait un impact certain sur la performance de son personnel et sur la performance globale de l'entreprise.

4. L'étude quantitative

La démarche de l'étude quantitative est présentée comme suit :

4.1. Définition de l'étude quantitative

L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement.

4.2. Définition du questionnaire

Le questionnaire permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudiée. Il fournit des réponses statistiques sur des sujets précis. L'analyse et la comparaison entre les réponses sont alors simples à réaliser. Les questions, souvent courtes, peuvent être ouvertes ou fermées.

4.3. Etablissement du questionnaire

Ce questionnaire a été établi suivant :

4.3.1. Construction de l'échantillon

Nous avons distribué 120 questionnaires à l'ensemble des employés de différentes structures relevant de la direction générale d'ATM Mobilis à Dar El Beida. Bien que nous ayons reçu 60 réponses, nous avons éliminé quelques-unes qui étaient mal remplies. Nous avons finalement retenu 51 questionnaires correctes et exploitables pour notre étude.

4.3.2. Durée de l'enquête

Notre enquête s'est étendue sur :

- 15 jours : pour la réalisation du questionnaire.
- 6 jours : pour la collecte des réponses.
- 10 jours : pour l'analyse et le traitement des résultats obtenus.

4.4. Elaboration du questionnaire

- Le questionnaire (voir annexe 2) a été conçu à l'aide de l'outil Word 2016 et distribué en version papier aux employés à la demande de l'entreprise le 26 mars 2023.
- Nous avons utilisé principalement des **questions fermées** avec des échelles de **Likert** à cinq points, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalemment d'accord » avec une option « neutre », pour évaluer le niveau d'accord ou de satisfaction des répondants sur différentes dimensions de leur expérience de travail chez Mobilis.
- L'échelle de Likert utilisée pour ce questionnaire est de type **impair**, avec une option « neutre » pour éviter de forcer les répondants à choisir une réponse qui ne correspond pas à leur opinion, ce qui pourrait entraîner des réponses non fiables.
- Il convient également de souligner que l'échelle de Likert est une méthode largement utilisée dans les enquêtes en raison de sa **simplicité** et de sa **facilité** d'utilisation pour les répondants. Elle permet également de collecter des données quantitatives qui peuvent être facilement analysées et comparées.
- Il y a 31 questions au total dans ce questionnaire. 25 questions sont de type échelle de Likert à cinq points, avec une option neutre, et portent sur différents aspects de l'expérience professionnelle des employés au sein de Mobilis, divisés sur 10 variables qui sont : la communication, la participation, la confiance et le respect mutuel, la formation, l'ouverture d'esprit, l'engagement et la motivation, l'efficacité de la collaboration, la satisfaction au travail, la performance et la reconnaissance.
- Deux questions fermées sur les relations avec la hiérarchie et les pratiques managériales :
 - La première est une question à choix multiple ;
 - La deuxième question est une échelle de réponse dichotomique, où les répondants doivent simplement choisir entre deux options (oui ou non).Ces types de questions peuvent être utiles pour obtenir des informations spécifiques et précises sur les perceptions et les opinions des répondants.
- Et enfin, 4 questions d'identification qui visent à collecter des informations personnelles sur les répondants.

4.5. Dépouillement du questionnaire

Une fois les réponses recueillies, nous avons procédé à leur saisie, leur classification et leur structuration afin de constituer une base de données exploitable pour notre analyse statistique.

Nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS pour le traitement des données, notamment pour la classification des données et la création de certains graphiques. Pour cela, nous avons eu recours à deux méthodes :

- **Le tri à plat** : cette méthode a été utilisée pour étudier chaque question séparément. Elle nous a permis de calculer les réponses à chaque question en termes de nombres et de pourcentages, ce qui nous a permis de tester nos hypothèses.
- **Le tri croisé** : cette méthode a été utilisée pour comparer les réponses à différentes questions et vérifier la présence d'une relation entre deux variables, afin d'expliquer des résultats spécifiques.

5. L'étude qualitative

La démarche de l'étude qualitative est présentée comme suit :

5.1. Définition de l'étude qualitative

Laurent François définit les études qualitatives comme des études « *fondées sur des interrogations non quantifiables, individuelles peuvent être sous forme d'un entretien non directifs ou non, des réunions de groupes, etc. Elle se caractérisent essentiellement par une finalité plus explicative et interprétative, voire créative, que descriptive* ». ¹

5.2. Définition d'un entretien

Un entretien est un rapport oral entre deux personnes dont l'une transmet des informations à l'autre sur un sujet donné, il a pour but de collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

5.3. Les types d'entretiens

Il y a trois catégories d'entretiens : **l'entretien directif**, qui a une structure bien définie et implique de poser les mêmes questions dans le même ordre et pour la même durée à tous les participants, tout en interrogeant ces derniers dans des circonstances similaires ; **L'entretien semi-directif**, qui présente des questions ou des thèmes à aborder à l'avance, mais permet également aux interviewés de poser de nouvelles questions pendant l'entretien et offre une opportunité de rebondir pour obtenir de nouveaux éléments d'information ; Et **l'entretien non-directif ou libre**, qui ne comporte aucune question pré-écrite, mais donne plutôt un thème général sur lequel la personne interrogée peut donner son avis, tout en étant encouragée à s'exprimer librement, sans interruption, sauf pour l'inviter à aller plus loin dans ses explications.

5.4. Le lieu de l'entretien

Trois entretiens ont été menés avec des cadres de la direction générale de Mobilis au sein de l'entreprise, dans leurs bureaux plus précisément.

5.5. La réalisation de l'entretien

Pour notre étude nous avons décidé d'opter pour un entretien semi-directif, par ce qu'il est le plus adapté à notre but de recherche. Pour les effectuer, nous avons élaboré notre guide d'entretien (voir annexe 2). La confection des questions de ce guide est basée sur le besoin de collecte d'informations sur le thème de notre mémoire et repose sur ses hypothèses.

Les entretiens ont été menés auprès de trois managers qui sont :

- Le Sous-Directeur Programmation des Formations.
- Le Directeur Relations Clients Grand Public.
- Le Sous-Directeur Front Office.

La durée des entretiens était comprise entre 50 et 60 minutes. Les réponses des différents interviewés n'ont pas été enregistrées car nous n'avons pas obtenu l'autorisation nécessaire. Par

¹ Gauthy-Sinéchal Martine et Vandercammen Marc : *études de marchés, Méthodes et outils*, éditions de boeck, 2^{ème} éd., Paris, 2005, p.87.

conséquent, nous avons pris des notes détaillées pendant les entretiens pour capturer l'essentiel de leurs réponses.

Nous avons choisi les répondants en fonction de leur poste, expérience et de leurs connaissances, afin de nous assurer qu'ils soient en mesure de répondre adéquatement à nos questions ainsi que de leur disponibilité.

5.6. Protocole de l'entretien

Ce guide d'entretien sur le management collaboratif est structuré en trois axes principaux :

- Le premier axe est destiné à recueillir des informations générales sur le profil des répondants et leur structure professionnelle.
- Le deuxième axe est basé sur l'état des lieux du management collaboratif et contient des questions ouvertes sur les pratiques de management collaboratif des répondants.
- Le troisième axe est centré sur la relation entre le management collaboratif et la performance des employés, et comprend des questions sur l'impact de la participation des employés à la prise de décisions, la prise en compte de leurs suggestions et recommandations et la communication efficace entre le manager et les salariés.

En somme, ce guide d'entretien vise à recueillir les impressions et les opinions des répondants sur le management collaboratif et son impact sur la performance des ressources humaines. Les questions sont majoritairement ouvertes afin de permettre aux répondants de donner le maximum de détails dans leurs réponses.

Section 3 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons analyser et expliquer les résultats de cette étude.

1. Analyse des données du questionnaire

Nous présentons les résultats du tri à plat et du tri croisé.

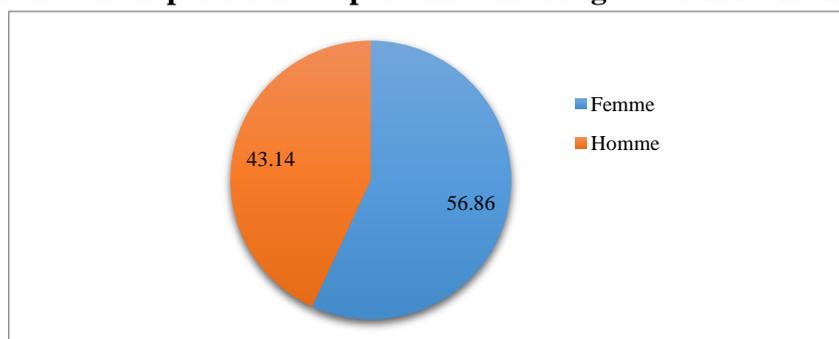
1.1. L'analyse par le tri à plat

A. Fiche d'identification

Nous avons choisi quatre questions d'identifications des répondants :

Question 1 : Le sexe des répondants.

Figure 10 : La répartition des personnes interrogées selon le critère Sexe

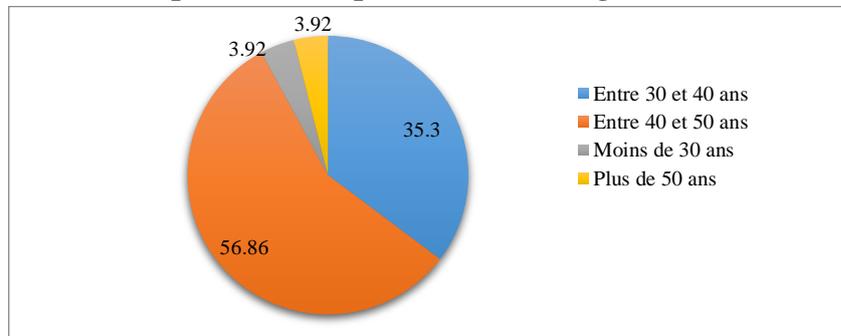


Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : Nous remarquons une légère supériorité du sexe féminin par rapport au sexe masculin : sur les 51 répondants, 29 sont des femmes pour un pourcentage de (56.86%), contre 22 hommes, soit 43.14%.

Question 02 : L'âge des répondants.

Figure 11 : La répartition des personnes interrogées selon le critère âge.



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

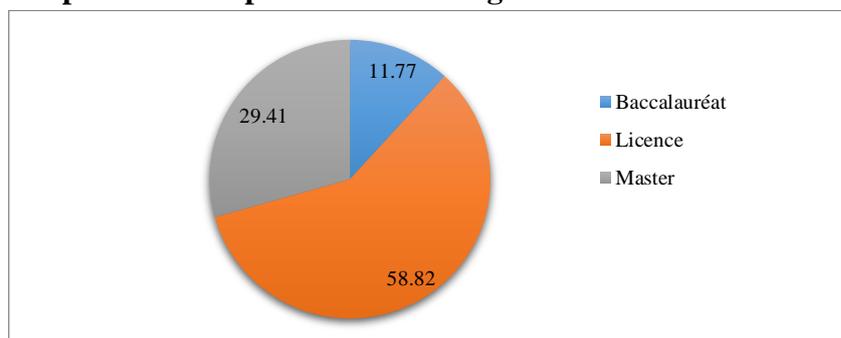
Commentaire : Nous constatons que la majorité des personnes interrogées ont un âge compris entre 40 et 50 ans (56,86%), suivies des personnes âgées entre 30 et 40 ans (35,29%). Les personnes de moins de 30 ans et de plus de 50 ans ont chacune représenté une faible proportion de l'échantillon (3,92% chacune).

Alors, une proportion importante du personnel est âgée entre 40 et 50 ans ainsi qu'entre 30 et 40 ans. Cela explique que le personnel est assez expérimenté et suffisamment mature pour gérer l'entreprise.

Il y a 2 employés pour chacune des catégories des plus de 50 ans et moins de 30 ans. Pour la première catégorie, ces employés sont proches de la retraite, ce qui entraîne une perte d'expérience pour l'entreprise. Cependant, cela permettra également de faire de la place pour les jeunes. Quant à la deuxième catégorie, nous estimons que ce nombre est insuffisant car les jeunes employés peuvent apporter de la dynamique et de la créativité à l'entreprise.

Question 03 : Le niveau académique des répondants.

Figure 12 : La répartition des personnes interrogées selon le critère niveau académique.

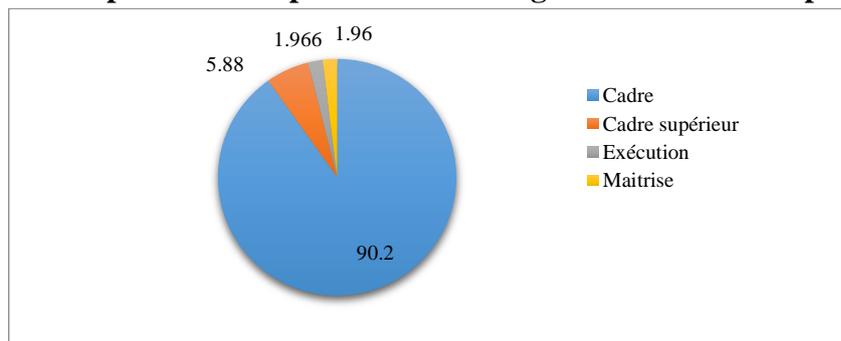


Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : La majorité des personnes interrogées ont un niveau académique élevé, avec (58,82%) ayant une licence et (29,41%) ayant un master. Seulement (11,76%) ont un niveau académique jusqu'au baccalauréat. Cela indique que l'entreprise attire des personnes ayant un niveau de formation élevé.

Question 04 : Le poste occupé par les répondants.

Figure 13 : La répartition des personnes interrogées selon le critère poste occupé.



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : Selon les résultats, la majorité des répondants occupent des postes de cadre (90,2%), tandis que les cadres supérieurs, les employés de maîtrise et les exécutants ne représentent qu'un pourcentage très faible (5,88%, 1,96% et 1,96%, respectivement).

B. Niveau d'accord des répondants concernant les différentes variables

Nous allons d'abord présenter les résultats du test de Cronbach que nous avons effectué pour évaluer le degré de fiabilité de la partie B de notre questionnaire qui est la plus importante :

Tableau 01 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,898	25

Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Lecture et interprétation : Ces résultats supposent le degré de consistance interne du questionnaire (ou fiabilité) est significativement assez élevé (α Chronbach = 0,898), cela indique que la fiabilité des réponses obtenues auprès des enquêtés était de l'ordre de 89,8 %. Autrement dit, la consistance interne du questionnaire est de l'ordre de 89,8 %.

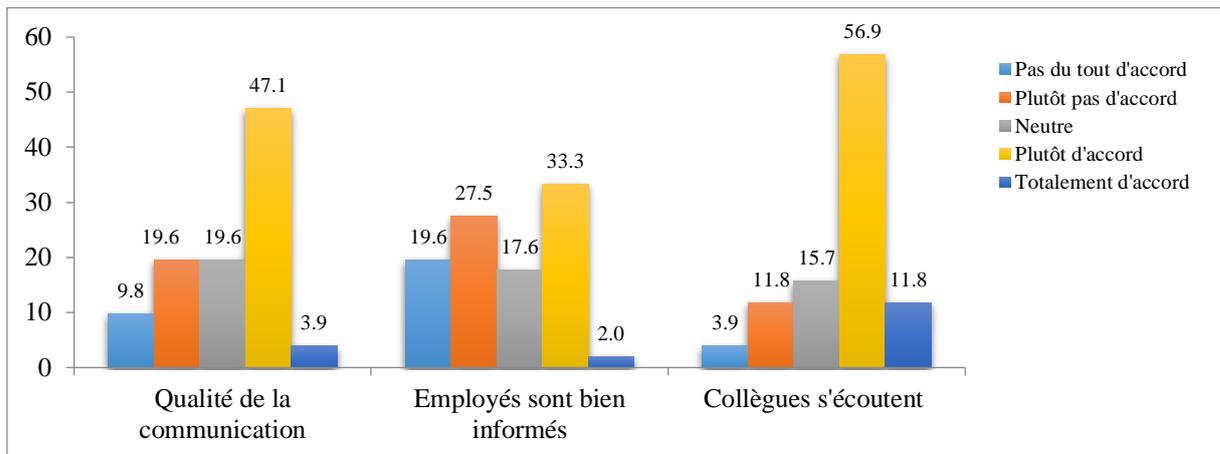
N.b : Pour un indice alpha Chronbach supérieur ou égal à 70%, nous pouvons supposer qu'on a un degré de consistance interne significative.

Nous concluons que toutes les 25 questions sont fiables et intéressantes pour la consistance interne des réponses. La suppression de n'importe quelle question n'influence pas sur la valeur alpha de Chonbach, ni vers la hausse, ni vers le bas.

Présentons maintenant les résultats du tri à plat :

1. La communication

Figure 14 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Communication



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant la communication au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question sur la satisfaction de la qualité de la communication, nous observons que la majorité des participants (47,06%) se situent au niveau « plutôt d'accord », indiquant une satisfaction modérée de la communication. (19,61%) des participants se trouvent dans les catégories « plutôt pas d'accord » et « neutre », exprimant un niveau de satisfaction plus faible. Un faible pourcentage de participants (3,92%) se situe à « totalement d'accord ». Ces résultats suggèrent globalement un niveau satisfaisant de satisfaction de la qualité de la communication au sein de Mobilis.

- Pour la deuxième question sur l'information des employés, environ (33,33%) des participants se trouvent à « plutôt d'accord », indiquant une certaine satisfaction quant à l'information des employés. Environ (19,61%) des participants se situent dans la catégorie « pas du tout d'accord » et (27,45%) ne sont « plutôt pas d'accord ». Seul un faible pourcentage de participants (1,96%) se situe à « totalement d'accord » suggérant un besoin d'amélioration dans la diffusion des informations au sein de Mobilis.

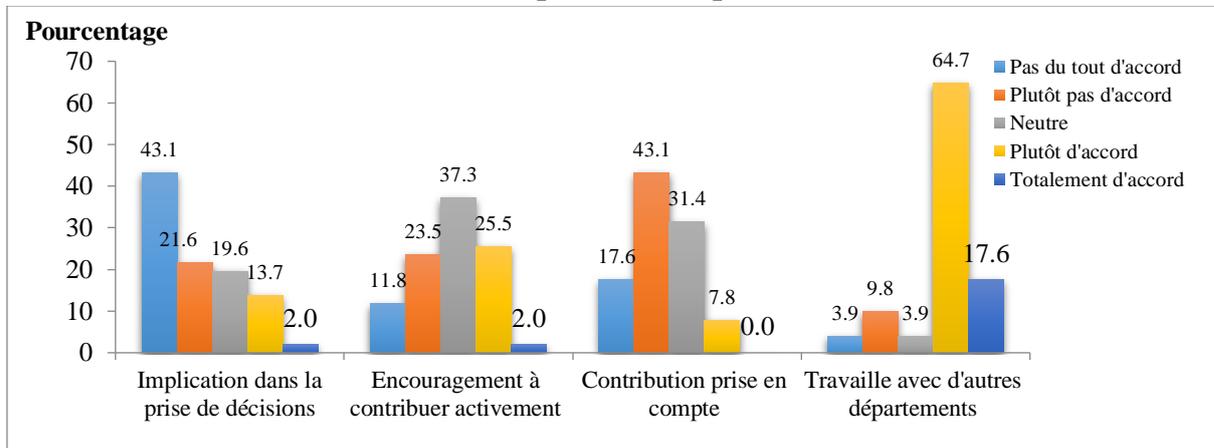
- Pour la troisième question sur l'écoute des collègues, nous constatons que la majorité des participants (56,86%) se situent à « plutôt d'accord », indiquant une bonne écoute des collègues. Environ (3,92%) des participants se trouvent dans la catégorie « pas du tout d'accord » et (11,76%) ne sont « plutôt pas d'accord ». Un autre groupe de participants (11,76%) se situe à « totalement d'accord ». Ces résultats suggèrent un niveau satisfaisant d'écoute des collègues au sein de l'organisation, bien qu'il y ait encore une proportion notable de répondants qui expriment un niveau d'accord inférieur.

Une communication efficace est essentielle pour favoriser la collaboration, la coordination et la compréhension mutuelle au sein de l'organisation. Les résultats indiquent que, dans l'ensemble, la communication au sein de Mobilis est perçue positivement par une majorité de répondants en ce qui concerne la satisfaction de la qualité de la communication et l'écoute des

collègues. Cependant, il est important de prêter une attention particulière à la communication des décisions et des changements, afin de s'assurer que les employés sont informés de manière claire et opportune.

2. Participation et coopération active

Figure 15 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Participation et coopération active



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant la participation et la coopération active au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalelement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question nous observons que (43,14%) des répondants se situent dans la catégorie « pas du tout d'accord » en ce qui concerne leur participation à la prise de décisions importantes. De plus, (21,57%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt pas d'accord ». Ces pourcentages indiquent un niveau de participation relativement faible de la part des employés dans le processus décisionnel au sein de Mobilis.

- Pour la deuxième question nous constatons que (37,25%) des personnes interrogées se trouvent dans la catégorie « neutre » en ce qui concerne leur participation active à la résolution des problèmes, suivies de près par (23,53%) des répondants dans la catégorie « plutôt pas d'accord ». Ces résultats suggèrent qu'il existe une marge d'amélioration en termes d'implication des employés dans la résolution des problèmes au sein de l'organisation.

- Pour la troisième question (43,14%) des personnes interrogées se trouvent dans la catégorie « plutôt pas d'accord » en ce qui concerne la prise en compte de leur contribution dans les décisions importantes, suivi de (31,37%) dans la catégorie « neutre ». Ces résultats soulignent un besoin d'amélioration de la reconnaissance de la contribution des employés lors des prises de décisions importantes au sein de Mobilis.

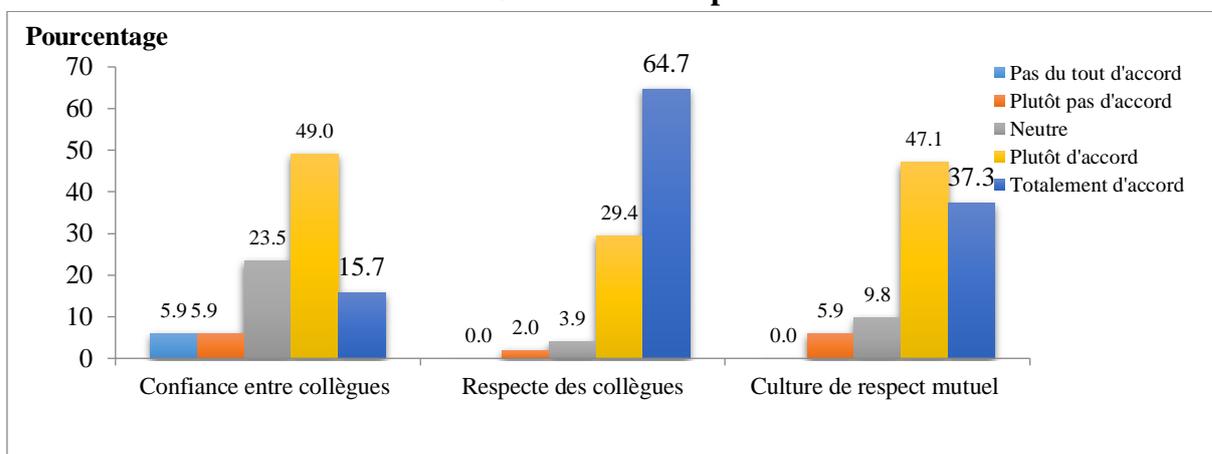
- Pour la dernière question qui concerne le travail avec d'autres départements, une grande majorité des participants (64,71%) se trouve dans la catégorie « plutôt d'accord », indiquant une bonne efficacité dans le travail avec d'autres départements pour atteindre les objectifs communs. Cependant, il est également important de noter qu'un pourcentage significatif de participants (17,65%) se situent dans la catégorie « totalelement d'accord ». Ces résultats indiquent un niveau

relativement élevé de coopération et de collaboration entre les départements au sein de l'organisation.

En conclusion, la participation des employés à la prise de décisions importantes et leur engagement actif dans la résolution des problèmes sont des éléments clés d'un environnement collaboratif. Les résultats indiquent que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la participation des employés dans la prise de décisions importantes au sein de Mobilis, ainsi que pour renforcer la prise en compte de leurs contributions. Cependant, il est encourageant de constater une bonne efficacité dans le travail interdépartemental pour atteindre les objectifs communs.

3. Confiance et respect mutuel

Figure 16 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Confiance et respect mutuel



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant la confiance et le respect mutuel au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalelement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question, nous constatons que (49,02%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord » en ce qui concerne leur confiance envers leurs collègues, suivi de près par (23,53%) des répondants dans la catégorie « neutre ». Ces résultats indiquent un niveau général de confiance relativement élevé envers les collègues chez Mobilis.

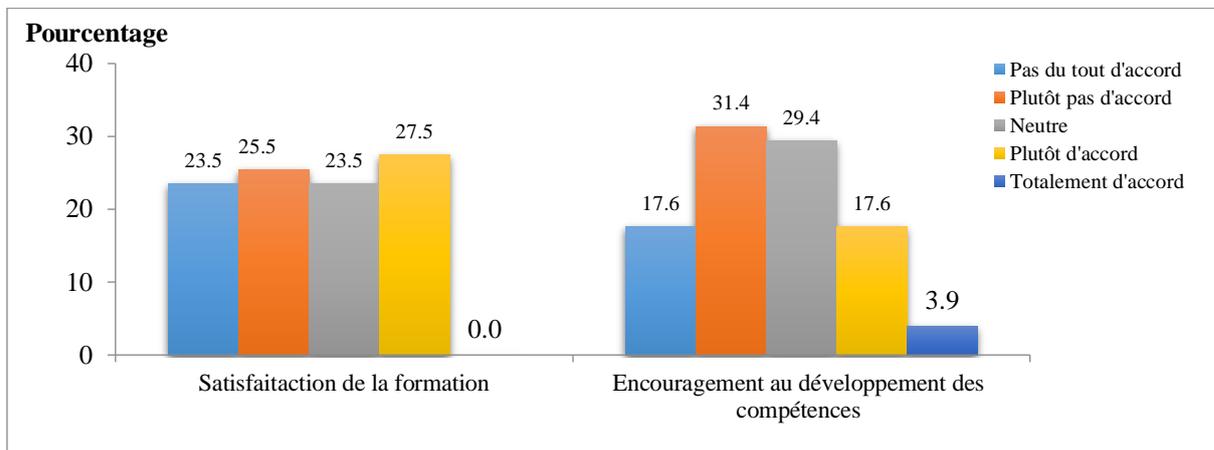
- Pour la deuxième question, nous observons que (64,71%) des personnes interrogées se trouvent dans la catégorie « totalelement d'accord » en ce qui concerne le respect mutuel perçu envers leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. De plus, (29,41%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord ». Ces résultats suggèrent un niveau élevé de respect mutuel au sein de l'organisation.

- Pour la troisième question, les résultats montrent que (47,01%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord » en ce qui concerne l'instauration d'une culture de respect mutuel au sein de Mobilis, suivi de près par (37,25%) des répondants dans la catégorie « totalelement d'accord ». Ces résultats indiquent également un niveau relativement élevé de respect mutuel entre les employés de Mobilis.

La confiance et le respect mutuel sont essentiels pour favoriser des relations positives et productives entre les employés. Une confiance mutuelle permet de renforcer la coopération, la communication ouverte et la collaboration au sein de l'organisation. Le respect mutuel favorise un environnement de travail sain, où chacun se sent valorisé, écouté et respecté.

4. Formation

Figure 17 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Formation



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant la formation au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalemment d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question qui concerne la satisfaction des répondants envers la formation reçue, les résultats indiquent que la satisfaction de la formation reçue est mitigée parmi les participants. (23,53%) se situent dans la catégorie « pas du tout d'accord » et (25,49%) dans la catégorie « plutôt pas d'accord », ce qui suggère un niveau de satisfaction relativement faible pour ces répondants. D'autre part, (27,45%) des participants se trouvent dans la catégorie « plutôt d'accord », ce qui met en évidence un niveau de satisfaction modéré envers la formation reçue. Il est important de noter qu'aucun participant n'a indiqué être totalement d'accord en ce qui concerne la satisfaction de la formation.

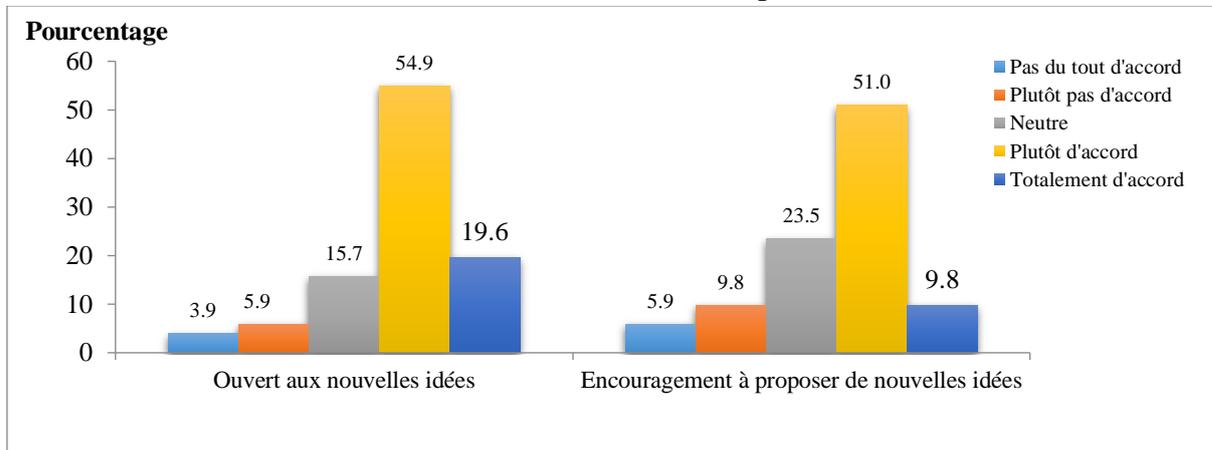
- Pour la deuxième question, les résultats montrent que la majorité des participants (31,37%) se trouvent dans la catégorie « plutôt pas d'accord » et (17,65%) dans la catégorie « pas du tout d'accord », indiquant un fort niveau de désaccord en ce qui concerne l'encouragement au développement des compétences professionnelles chez Mobilis. De plus, (29,41%) des participants se situent dans la catégorie « neutre », ce qui suggère une indifférence quant à l'encouragement au développement des compétences. Cependant, (17,65%) se trouvent dans la catégorie « plutôt d'accord » et (3,92%) dans la catégorie « totalement d'accord », ce qui met en évidence un certain niveau d'accord faible en ce qui concerne l'encouragement au développement des compétences professionnelles.

Globalement, la satisfaction de la formation reçue pour accomplir les tâches est un élément clé pour soutenir la performance et le développement professionnel des employés dans un contexte collaboratif. Les résultats révèlent une satisfaction mitigée envers la formation reçue pour

accomplir les tâches chez Mobilis, ainsi qu'un niveau d'encouragement relativement faible au développement des compétences professionnelles. Cela suggère qu'il existe un potentiel d'amélioration dans ces domaines.

5. Ouverture d'esprit

Figure 18 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Ouverture d'esprit



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant l'ouverture d'esprit au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question qui concerne l'ouverture aux nouvelles idées, nous constatons que (54,90%) des participants sont « plutôt d'accord » et (19,61%) sont « totalement d'accord » concernant leur ouverture aux nouvelles idées et perspectives chez Mobilis. Cela indique qu'une majorité relative des répondants est réceptive aux idées novatrices et aux perspectives différentes. De plus, (15,69%) des répondants se trouvent dans la catégorie « neutre », ce qui suggère qu'ils pourraient être ouverts aux nouvelles idées mais qu'ils ont besoin de plus d'informations ou d'encouragement pour les exprimer pleinement. Cependant, il est important de noter que (3,92%) des répondants se situent dans la catégorie « pas du tout d'accord » et (5,88%) dans la catégorie « plutôt pas d'accord ». Ces pourcentages indiquent qu'il y a une proportion notable de répondants qui ne sont pas ouverts aux nouvelles idées et perspectives chez Mobilis.

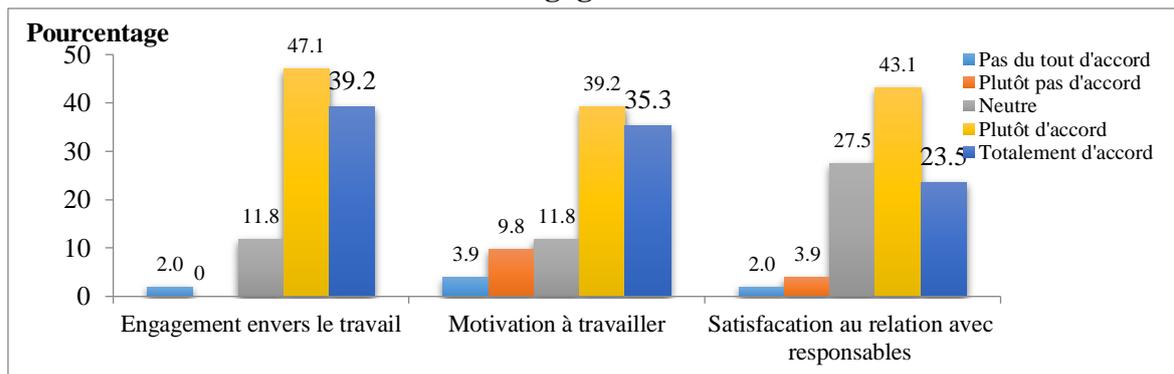
- Pour la deuxième question sur l'encouragement à proposer des nouvelles idées, nous observons que (50,98%) des participants se trouvent dans la catégorie « plutôt d'accord » concernant l'encouragement à proposer de nouvelles idées et perspectives au sein de Mobilis. Cela indique qu'il y a un soutien modéré à l'expression d'idées novatrices et que certains répondants se sentent encouragés dans ce sens. Toutefois, il est important de noter que (9,80%) des répondants se situent dans la catégorie « totalement d'accord » et (23,53%) dans la catégorie « neutre ». Cela suggère qu'il existe une opportunité d'amélioration pour créer un climat où les employés se sentent davantage encouragés et soutenus pour proposer des idées nouvelles et perspectives originales. De plus, (5,88%) des répondants se trouvent dans la catégorie « pas du

« tout d'accord » et (9,80%) dans la catégorie « plutôt pas d'accord », ce qui indique qu'une petite partie des employés ne se sentent pas suffisamment encouragés à partager leurs idées.

En résumé, les résultats soulignent qu'il existe une ouverture relativement favorable aux nouvelles idées et perspectives chez Mobilis, avec une proportion significative de répondants qui se déclarent ouverts et soutenus dans ce domaine.

6. Engagement et motivation

Figure 19 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Engagement et motivation



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant l'engagement et la motivation au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalelement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question, les résultats montrent que la majorité des personnes interrogées sont « plutôt d'accord » ou « totalelement d'accord » avec leur engagement envers leur travail, avec un pourcentage total de (86,28%). Seulement (1,96%) des répondants ont indiqué qu'ils n'étaient pas du tout d'accord avec leur engagement envers leur travail.

- Pour la deuxième question, la majorité des répondants sont soit « plutôt d'accord » (39,22%) ou « totalelement d'accord » (35,29%) avec leur niveau de motivation à travailler chez Mobilis. Cependant, il y a un nombre important de répondants (13,72%) qui ne sont pas d'accord ou qui sont « neutres » (11,76%) par rapport à leur niveau de motivation.

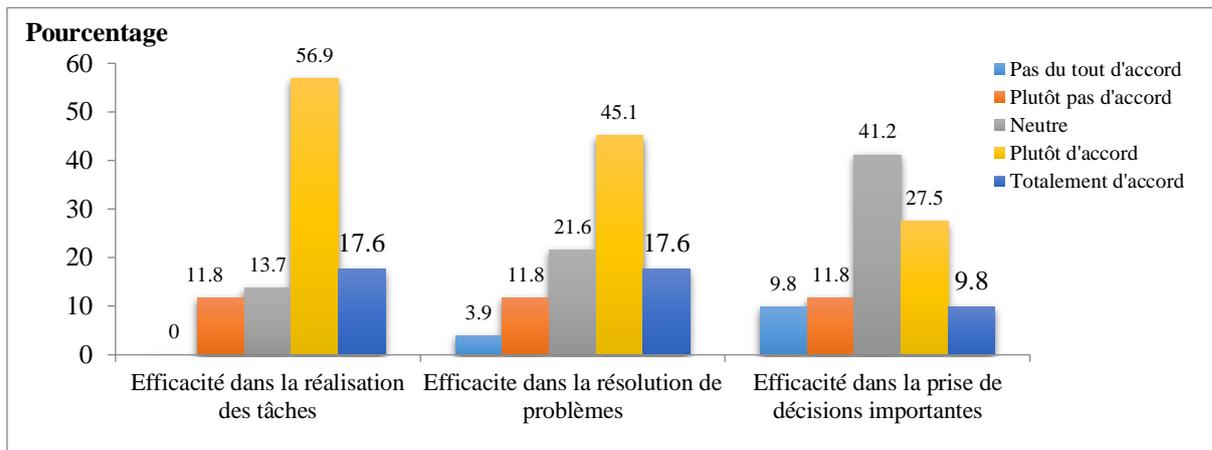
- Enfin, pour la troisième question, la majorité des répondants sont « plutôt d'accord » (43,14%) ou « totalelement d'accord » (23,53%) avec leur niveau de satisfaction de leur relation avec leurs responsables chez Mobilis. Cependant, il y a également un nombre important de répondants (33,33%) qui sont soit neutres, soit pas d'accord avec leur relation avec leurs responsables.

Il est encourageant de constater que la majorité des répondants montrent un engagement et une motivation envers leur travail chez Mobilis. Cela suggère un niveau de dévouement positif envers les tâches et responsabilités qui leur sont confiées. Un fort niveau d'engagement peut favoriser la coopération et l'implication active des employés dans la réalisation des objectifs communs de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats concernant la relation avec les responsables soulignent l'importance de cultiver un environnement de travail positif et favorable.

7. Efficacité de la collaboration

Figure 20 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Efficacité de la collaboration



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant l'efficacité de la collaboration au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question, parmi les répondants (56,86 %) se déclarent « plutôt d'accord » et (17,65%) sont « totalement d'accord » quant à l'évaluation de l'efficacité des équipes de travail dans la réalisation de leurs tâches chez Mobilis. Cela indique que la majorité des participants perçoivent les équipes comme étant capables d'accomplir leurs missions avec succès. Les équipes de travail sont bien organisées, coordonnées et aptes à travailler efficacement ensemble. Ces résultats témoignent d'un environnement collaboratif où les membres des équipes peuvent se soutenir mutuellement, partager leurs connaissances et leurs compétences, ce qui contribue à des résultats plus productifs et de haute qualité.

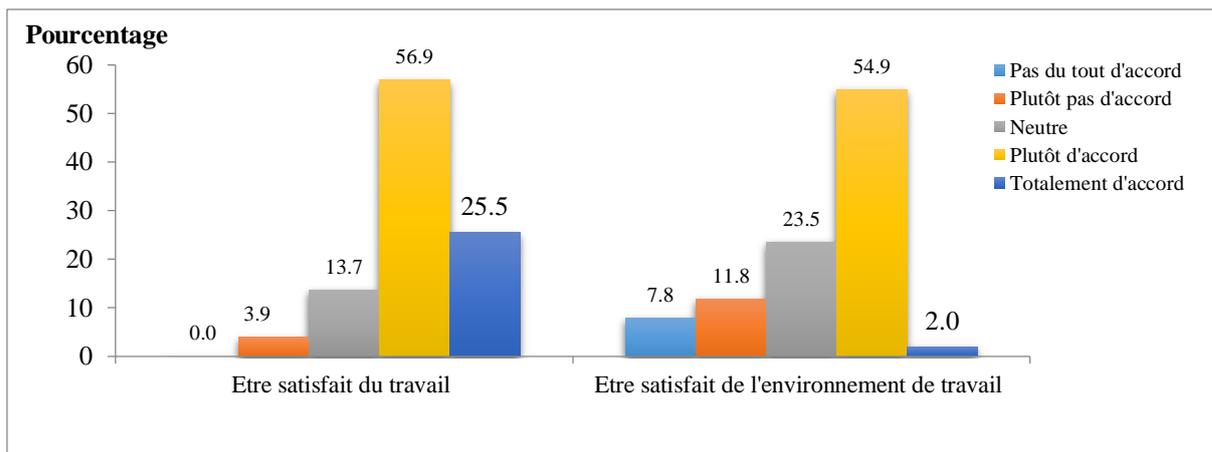
- Pour la deuxième question, environ (45,1%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord » et (17,6%) sont « totalement d'accord » en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité des équipes de travail dans la résolution de problèmes à Mobilis. Ces pourcentages élevés indiquent que la majorité des participants perçoivent les équipes comme étant capables de travailler ensemble pour trouver des solutions efficaces. Les équipes sont aptes à analyser les problèmes de manière collective, à générer des idées novatrices et à mettre en œuvre des stratégies appropriées pour résoudre les défis auxquels elles sont confrontées. Ces résultats témoignent d'un climat favorisant l'ouverture d'esprit, la créativité et l'exploration de nouvelles approches, ce qui stimule l'innovation et la performance globale.

- Pour la troisième question, nous observons que (41,18 %) des répondants se situent dans la catégorie « neutre » en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité des équipes de travail dans la prise de décisions importantes au sein de Mobilis. Ce pourcentage élevé de réponses neutres indique une certaine indécision ou un manque d'opinion claire parmi les participants concernant l'efficacité des équipes de travail dans ce domaine. Cela suggère qu'il existe une opportunité d'amélioration pour encourager une prise de décision plus collective et renforcer la confiance des membres de l'équipe dans ce processus. De plus, il est important de noter que les

pourcentages de répondants « plutôt d'accord » (27,45%) et « totalement d'accord » (9,80%) combinés représentent (37,25%) des participants, ce qui indique qu'une partie significative des répondants reconnaît l'efficacité des équipes de travail dans la prise de décisions importantes. Cependant, il serait utile d'approfondir les raisons de la neutralité des répondants et d'identifier les domaines spécifiques où des améliorations peuvent être apportées pour promouvoir une prise de décision plus collaborative et participative.

8. Satisfaction au travail

Figure 21 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Satisfaction au travail



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant la satisfaction au travail au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question, nous pouvons observer que (56,86%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord » en ce qui concerne leur niveau de satisfaction au travail chez Mobilis. Cela indique qu'une majorité des participants expriment une satisfaction positive vis-à-vis de leur travail au sein de l'entreprise. De plus, (25,49%) des répondants se positionnent dans la catégorie « totalement d'accord », ce qui suggère un niveau élevé de satisfaction parmi ce sous-groupe cela suggère que ces employés se sentent valorisés et épanouis dans leur rôle, ce qui peut contribuer à un climat de travail favorable à la collaboration. Lorsque les individus sont satisfaits de leur travail, ils sont plus enclins à s'engager activement, à partager leurs idées et à contribuer de manière proactive aux objectifs de l'équipe.

Cependant, il est important de noter qu'il y a aussi une proportion non négligeable de répondants qui expriment des réserves ou qui se positionnent de manière neutre. En effet, (13,73%) des participants se situent dans la catégorie « neutre » et (3,92%) se trouvent dans la catégorie « plutôt pas d'accord ».

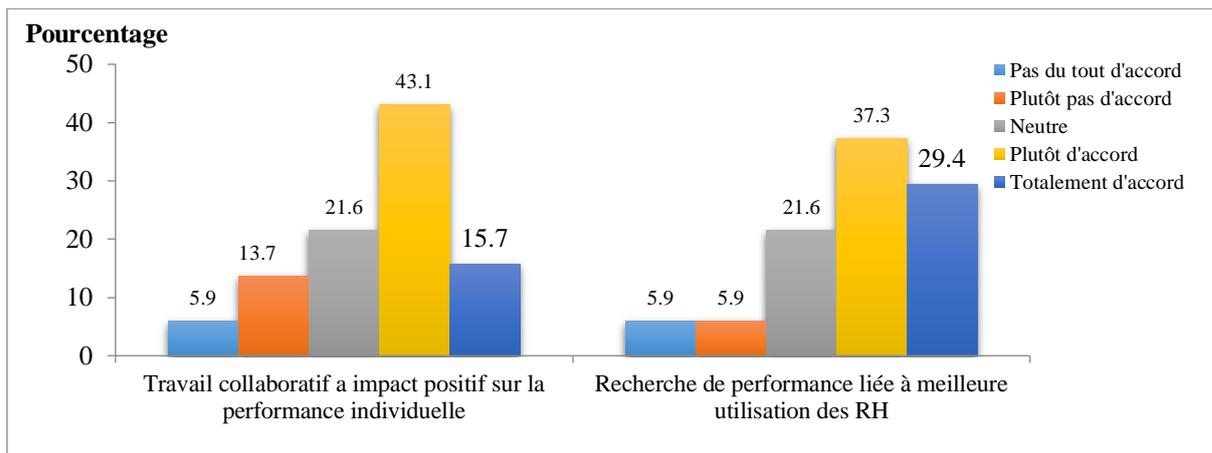
- Pour la deuxième question, (54,90%) des répondants se positionnent dans la catégorie « plutôt d'accord » en ce qui concerne leur satisfaction vis-à-vis de leur environnement de travail chez Mobilis. Cela indique un climat propice à la coopération et aux échanges d'idées. Un environnement de travail favorable encourage les employés à interagir, à partager leurs connaissances et à collaborer de manière efficace pour atteindre les objectifs communs. En

outre, (1,96%) des répondants se situent dans la catégorie « totalement d'accord », ce qui suggère une satisfaction élevée parmi ce groupe spécifique.

Il est important de noter qu'il y a également une proportion non négligeable de répondants qui expriment des niveaux de satisfaction inférieurs. En effet, (19,6%) des participants se trouvent dans les catégories « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord » et (23,53%) des répondants ont des opinions « neutres ».

9. Performance

Figure 22 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Performance



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : L'histogramme représente les réponses des participants concernant la performance au sein de Mobilis. L'axe horizontal de l'histogramme représente les niveaux d'accord, allant de « Pas du tout d'accord » à « Totalement d'accord ». L'axe vertical représente le pourcentage d'accord des participants.

- Pour la première question, les résultats montrent une répartition assez équilibrée des réponses. Environ (43,14%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord », tandis que (15,69%) se situent dans la catégorie « totalement d'accord ». D'autre part, (21,57%) des répondants ont une opinion neutre, et (19,61%) se situent dans les catégories « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord ». Ces résultats soulignent l'importance de reconnaître et de valoriser les bénéfices du travail collaboratif pour la performance individuelle des employés. Les répondants qui se trouvent dans les catégories « plutôt d'accord » et « totalement d'accord » reconnaissent les avantages de travailler en équipe et de partager des connaissances, des compétences et des perspectives. Ils sont susceptibles de bénéficier de la collaboration en termes d'apprentissage, d'amélioration des compétences et de renforcement de leur performance individuelle.

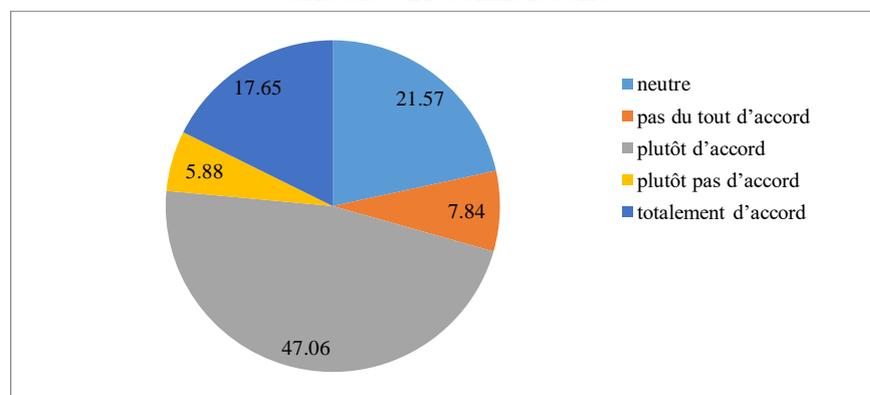
Il est important de prendre en compte les répondants qui ont exprimé des niveaux d'accord inférieurs. Les opinions neutres ainsi que les réponses « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord » indiquent qu'il existe des individus qui ne perçoivent pas ou qui ne sont pas convaincus de l'impact positif du travail collaboratif sur leur propre performance. Dans un environnement collaboratif, il est essentiel d'encourager un dialogue ouvert et constructif pour comprendre les préoccupations et les raisons de ces opinions divergentes.

- Pour la deuxième question, qui explore les croyances des répondants concernant la corrélation entre la recherche de la performance et une meilleure utilisation des ressources humaines chez Mobilis. Les résultats montrent que (37,25%) des répondants se situent dans la catégorie « plutôt d'accord », tandis que (29,41%) se situent dans la catégorie « totalement d'accord ». En revanche, (21,57%) des répondants ont une opinion neutre, et (11,76%) se trouvent dans les catégories « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord ».

Ces résultats suggèrent que la majorité des répondants reconnaissent l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines pour atteindre des performances optimales et comprennent que l'utilisation adéquate des compétences et des talents des employés peut contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. Ils sont enclins à soutenir des pratiques et des stratégies axées sur le développement, la motivation et l'engagement des ressources humaines.

10. Reconnaissance

Figure 23 : Répartition des interrogés selon leur avis et niveau d'accord concernant la variable : Reconnaissance



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

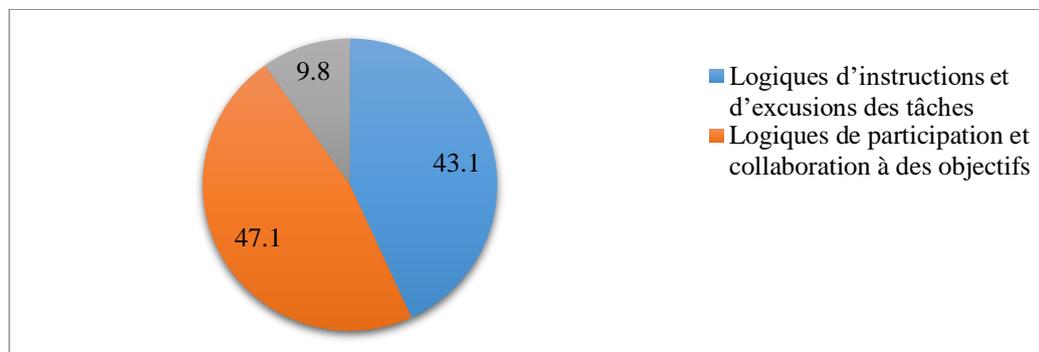
Commentaire : (47,06%) des personnes interrogées se situent dans la catégorie « plutôt d'accord » en ce qui concerne leur niveau de satisfaction de la reconnaissance pour leur travail chez Mobilis. De plus, (17,65%) des répondants se situent dans la catégorie « totalement d'accord », ce qui indique un niveau élevé de satisfaction de la reconnaissance.

Ces résultats suggèrent que la majorité des personnes interrogées ressentent une certaine forme de reconnaissance pour leur travail au sein de l'organisation. Cela peut inclure des éléments tels que des félicitations, des récompenses, des opportunités de développement ou tout autre moyen de valorisation de leurs contributions. Lorsque les individus se sentent reconnus et appréciés pour leurs efforts et leurs réalisations, cela renforce leur motivation, leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'équipe. Une reconnaissance adéquate favorise également un climat de travail positif, encourage la collaboration et la coopération, et contribue à la rétention des talents.

C. La relation des répondants avec leurs managers

Question 01 : Avis des répondants sur la relation avec leur hiérarchie.

Figure 24 : Répartition des interrogés selon leur avis concernant la relation avec leur hiérarchie.



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire : Sur la base de ces résultats, il est possible d'observer que près de la moitié des participants (47,06%) estiment que leur relation avec leur hiérarchie est dominée par des logiques de participation et de collaboration à des objectifs. Cela suggère une approche de gestion plus collaborative, où les employés sont encouragés à contribuer activement et à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs.

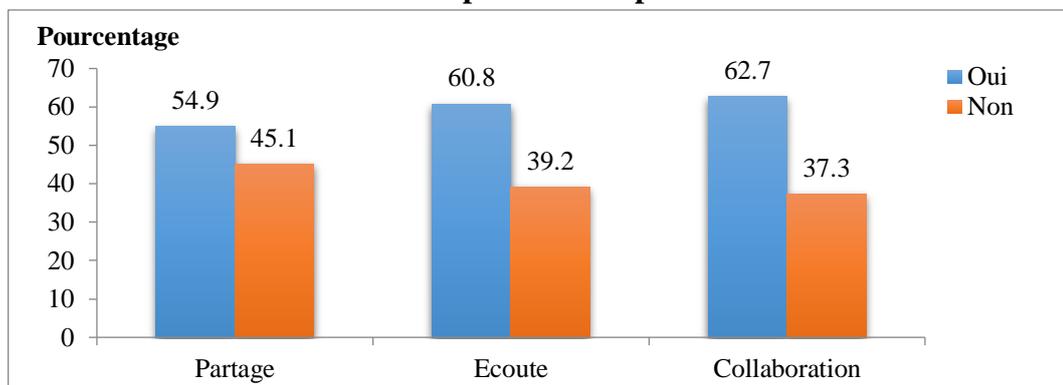
D'autre part, (43,14%) des participants ont indiqué que leur relation avec leur hiérarchie est davantage caractérisée par des logiques d'instructions et d'exécution des tâches. Cela peut indiquer une approche plus directive et axée sur les directives de la part des supérieurs hiérarchiques.

Enfin, 9,80% des participants ont choisi l'option « autre », ce qui suggère qu'il peut exister des variations ou des nuances dans la nature des relations entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, qui ne sont pas capturées par les catégories proposées.

Ces résultats mettent en évidence l'importance d'encourager les logiques de participation et de collaboration à des objectifs au sein de l'entreprise. Une relation de travail basée sur la participation active, l'écoute mutuelle et la collaboration peut favoriser un environnement propice à l'engagement, à la motivation et à l'efficacité des employés. Cela peut également stimuler l'innovation, la créativité et la résolution de problèmes collectifs, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

Question 02 : Avis des répondants sur les pratiques managériales introduites par leurs responsables.

Figure 25 : Répartition des interrogés selon leur avis sur les pratiques managériales introduites par leurs responsables.



Source : Élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Commentaire :

- Partage : 54,9% des participants sont favorables au partage, tandis que 45,1% ne le sont pas.
- Écoute : 60,78% des participants affirment que l'écoute est présente, tandis que 39,22% estiment qu'elle ne l'est pas.
- Collaboration : 62,75% des participants indiquent qu'il y a une culture de collaboration, tandis que 37,25% pensent le contraire.

Ces résultats suggèrent globalement que la majorité des participants perçoivent une présence positive du partage, de l'écoute et de la collaboration dans leurs relations avec leur hiérarchie. Cela peut être interprété comme un signe de l'existence d'une dynamique collaborative au sein de l'entreprise.

1.2. L'analyse par le tri croisé et test de Khi-Deux

Pour déterminer s'il existe une relation entre nos variables (variables dépendantes ou indépendantes), nous utiliserons des tableaux croisés. Ensuite, nous appliquerons le test de khi-deux.

Soit les hypothèses suivantes :

H0 : Le management collaboratif et la performance humaine sont indépendantes

H1 : Le management collaboratif et la performance humaine sont dépendantes

Pour cela nous avons choisi un ensemble de variables, que nous avons croisé tout en s'appuyant sur notre questionnaire pour évaluer cette relation.

Variables management collaboratif	Variables performance humaine
1) Qualité de la communication	1) Motivation
2) Respect mutuel	2) Efficacité dans la résolution des problèmes
3) Travail avec d'autres départements	3) Satisfaction
4) Reconnaissance	

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

1.2.1. Tableau croisé 1

Q1-1 : Je suis satisfait(e) de la qualité de la communication au sein de Mobilis.

Q6-2 : Je suis motivé(e) à travailler chez Mobilis.

Tableau 02 : Tableau croisé 1.

		motivé(e) à travailler					Total	
		0	1	2	3	4		
qualité de la communication	0	Effectif	1	0	1	3	0	5
		Effectif théorique	,2	,5	,6	2,0	1,8	5,0
		% du total	2,0%	0,0%	2,0%	5,9%	0,0%	9,8%
	1	Effectif	0	2	2	1	5	10
		Effectif théorique	,4	1,0	1,2	3,9	3,5	10,0
		% du total	0,0%	3,9%	3,9%	2,0%	9,8%	19,6%
	2	Effectif	1	2	1	3	3	10
		Effectif théorique	,4	1,0	1,2	3,9	3,5	10,0
		% du total	2,0%	3,9%	2,0%	5,9%	5,9%	19,6%
	3	Effectif	0	0	2	12	10	24
		Effectif théorique	,9	2,4	2,8	9,4	8,5	24,0
		% du total	0,0%	0,0%	3,9%	23,5%	19,6%	47,1%
4	Effectif	0	1	0	1	0	2	
	Effectif théorique	,1	,2	,2	,8	,7	2,0	
	% du total	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%	3,9%	
Total		Effectif	2	5	6	20	18	51
		Effectif théorique	2,0	5,0	6,0	20,0	18,0	51,0
	% du total	3,9%	9,8%	11,8%	39,2%	35,3%	100,0%	

Commentaire : Pour la variable « qualité de communication » en relation avec la motivation au travail nous observons que :

- Sur les 5 personnes qui ont répondu avec un niveau de 0 (Pas du tout d'accord), seulement 3 personnes ont exprimé une plus au moins forte motivation pour travailler, 1 personne a exprimé une faible motivation au travail et 1 personne a une opinion neutre.
- Parmi les 10 personnes qui ont répondu avec un niveau de 1 (Plutôt pas d'accord), 6 personnes ont exprimé une forte motivation pour travailler, 2 personnes ont exprimé une faible motivation et 2 personnes ont une opinion neutre.
- Sur les 10 personnes qui ont répondu avec un niveau de 2 (Neutre), 6 personnes ont exprimé une forte motivation pour travailler, 2 personnes ont exprimé une faible motivation et 2 personnes ont une opinion neutre.
- Parmi les 24 personnes qui ont répondu avec un niveau de 3 (Plutôt d'accord), 22 personnes ont exprimé une forte motivation pour travailler et 2 personnes ont une opinion neutre.

- Une des 2 personnes qui ont répondu avec un niveau de 4 (Totalemment d'accord) a exprimé une plutôt forte motivation pour travailler et une personne a exprimé une opinion neutre.

En interprétant ces résultats, il semble y avoir un lien entre la qualité de la communication et la motivation des individus.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ». Nous testons l'existence d'une relation entre **la qualité de la communication et la motivation au travail.**

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 03 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 1.

	Valeur	ddl	Significati on asymptotiq ue (bilatérale)	Significati on exacte (bilatérale)	Significati on exacte (unilatéral e)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	22,431 ^a	16	,130	,141		
Rapport de vraisemblance	25,928	16	,055	,052		
Test exact de Fisher	23,036			,028		
Association linéaire par linéaire	2,478 ^b	1	,115	,120	,068	,014
Nombre d'observations valides	51					

a. 23 cellules (92,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

b. La statistique standardisée est 1,574.

Commentaire : Puisque 23 cellules (92,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. Nous calculons la probabilité exacte de Fisher, et selon ce dernier, nous observons une association entre la qualité de la communication et la motivation à travailler ($X^2 = 23,036$; $p = 0,02 < 0,05$), alors nous rejettons H0, nous acceptons H1, et nous confirmons qu'il y'a un lien entre la qualité de la communication et la motivation au travail.

Pour mesurer la force de cette relation, nous nous orientons vers les mesures symétriques et le v de cramer :

Tableau 04 : Mesures symétriques.

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Nominal	Phi	,663		,130	,141
	V de Cramer	,332		,130	,141
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,223	,138	1,598	,116 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,186	,139	1,326	,191 ^c
Nombre d'observations valides		51			

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

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

c. Basé sur une approximation normale.

La force de cette relation est de l'ordre de 33,2 %, nous déduisons qu'elle est moyenne.

1.2.2. Tableau croisé 2

Q3-3 : Il y a une culture de respect mutuel entre collègues au sein de Mobilis.

Q6-2 : Je suis motivé(e) à travailler chez Mobilis.

Tableau 05 : Tableau croisé 2.

		motivé(e) à travailler					Total	
		0	1	2	3	4		
Il y a une culture de respect mutuel	1	Effectif	2_a	1_{a, b}	0_{b, c}	0_c	0_{b, c}	3
		Effectif théorique	,1	,3	,4	1,2	1,1	3,0
		% du total	3,9%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
	2	Effectif	0_{a, b}	0_{a, b}	1_{a, b}	4_b	0_a	5
		Effectif théorique	,2	,5	,6	2,0	1,8	5,0
		% du total	0,0%	0,0%	2,0%	7,8%	0,0%	9,8%
	3	Effectif	0_a	1_a	4_a	10_a	9_a	24
		Effectif théorique	,9	2,4	2,8	9,4	8,5	24,0
		% du total	0,0%	2,0%	7,8%	19,6%	17,6%	47,1%
	4	Effectif	0_a	3_a	1_a	6_a	9_a	19
		Effectif théorique	,7	1,9	2,2	7,5	6,7	19,0
		% du total	0,0%	5,9%	2,0%	11,8%	17,6%	37,3%
Total	Effectif	2	5	6	20	18	51	
	Effectif théorique	2,0	5,0	6,0	20,0	18,0	51,0	
	% du total	3,9%	9,8%	11,8%	39,2%	35,3%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de motivé(e) à travailler catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Commentaire : pour la variable « respect mutuel » en relation avec la motivation au travail nous observons que :

- Les 3 personnes qui ont répondu avec un niveau de 1 (Plutôt pas d'accord), ont exprimé une faible motivation pour travailler.
- Sur les 5 personnes qui ont répondu avec un niveau de 2 (Neutre), 4 personnes ont exprimé une forte motivation pour travailler, et 1 personne a exprimé une opinion neutre.
- Parmi les 24 personnes qui ont répondu avec un niveau de 3 (Plutôt d'accord), 19 personnes ont exprimé une forte motivation pour travailler, 1 personne a exprimé une faible motivation et 4 personnes avec opinion neutre.
- Parmi les 19 personnes qui ont répondu avec un niveau de 4 (Totalemment d'accord), 15 personnes ont exprimé une forte motivation pour travailler, 3 personnes ont exprimé une faible motivation et 1 personne une opinion neutre.

En interprétant ces résultats, il semble y avoir un lien entre le respect mutuel et la motivation des individus pour travailler.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ». Nous testons l'existence d'une relation entre **le respect mutuel et la motivation au travail**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 06 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 2.

	Valeur	ddl	Significatio n asymptoti que (bilatérale)	Significatio n exacte (bilatérale)	Significatio n exacte (unilatérale)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	44,729 ^a	12	,000	,000		
Rapport de vraisemblance	27,872	12	,006	,004		
Test exact de Fisher	21,473			,007		
Association linéaire par linéaire	8,987 ^b	1	,003	,002	,002	,001
Nombre d'observations valides	51					

a. 16 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,12.

b. La statistique standardisée est 2,998.

Commentaire : Puisque 16 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. Nous calculons la probabilité exacte de Fisher, et selon ce dernier, nous observons que la motivation au travail dépendant du respect mutuel entre les employés de l'entreprise. Cette dépendance semble hautement significative ($X^2 = 21,473$; $p=0,007 < 0,05$) alors nous rejetons H0, nous acceptons H1, et nous confirmons qu'il y'a un lien entre le respect mutuel et la motivation au travail.

Pour mesurer la force de cette relation, nous nous orientons vers les mesures symétriques et le χ^2 de Cramer :

Tableau 07 : Mesures symétriques.

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Significati on approximé e	Significati on exacte
Nominal par Phi	,936			,000	,000
Nominal V de Cramer	,541			,000	,000
Intervalle par R de Pearson	,424	,160	3,277	,002 ^c	,002
Ordinal par Corrélation de Spearman	,297	,141	2,176	,034 ^c	,035
Nombre d'observations valides	51				

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

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

c. Basé sur une approximation normale.

La force de cette relation est de l'ordre de 54,1 %, nous déduisons que la relation est moyenne.

1.2.3. Tableau croisé 3

Q2-4 : Je travaille avec d'autres départements de Mobilis pour atteindre nos objectifs communs.

Q7-2 : Les équipes de travail sont efficaces dans la résolution de problèmes.

Tableau 08 : Tableau croisé 3.

		efficacité dans la résolution de problèmes					Total	
		0	1	2	3	4		
Je travaille avec d'autres départements	0	Effectif	0_{a, b}	1_b	1_{a, b}	0_a	0_{a, b}	2
		Effectif théorique	,1	,2	,4	,9	,4	2,0
		% du total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	0,0%	3,9%
	1	Effectif	1_a	0_{a, b}	0_b	3_{a, b}	1_{a, b}	5
		Effectif théorique	,2	,6	1,1	2,3	,9	5,0
		% du total	2,0%	0,0%	0,0%	5,9%	2,0%	9,8%
	2	Effectif	0_{a, b}	1_b	1_{a, b}	0_a	0_{a, b}	2
		Effectif théorique	,1	,2	,4	,9	,4	2,0
		% du total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	0,0%	3,9%
	3	Effectif	1_{a, b}	1_b	9_a	15_a	7_a	33
		Effectif théorique	1,3	3,9	7,1	14,9	5,8	33,0
		% du total	2,0%	2,0%	17,6%	29,4%	13,7%	64,7%
	4	Effectif	0_{a, b}	3_b	0_a	5_{a, b}	1_{a, b}	9
		Effectif théorique	,4	1,1	1,9	4,1	1,6	9,0
		% du total	0,0%	5,9%	0,0%	9,8%	2,0%	17,6%
	Total	Effectif	2	6	11	23	9	51
		Effectif théorique	2,0	6,0	11,0	23,0	9,0	51,0
		% du total	3,9%	11,8%	21,6%	45,1%	17,6%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble d'efficacité dans la résolution de problèmes catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Commentaire : Pour la variable « travail avec d'autres départements » en relation avec l'efficacité dans la résolution des problèmes nous observons que :

- Sur les 2 personnes qui ont répondu avec un niveau de 0 (Pas du tout d'accord), 1 personne a exprimé une faible efficacité dans la résolution des problèmes et 1 personne a une opinion neutre.
- Parmi les 5 personnes qui ont répondu avec un niveau de 1 (Plutôt pas d'accord), 4 personnes ont exprimé une forte efficacité dans la résolution de problèmes et 1 personne a exprimé une faible efficacité.

- Sur les 2 personnes qui ont répondu avec un niveau de 2 (Neutre), 1 personne a exprimé une faible efficacité et 1 personne a une opinion neutre.
- Parmi les 33 personnes qui ont répondu avec un niveau de 3 (Plutôt d'accord), 22 personnes ont exprimé une forte efficacité, 2 personnes ont exprimé une faible efficacité et 9 personnes ont une opinion neutre.
- Parmi les 9 personnes qui ont répondu avec un niveau de 4 (Totalemt d'accord), 6 personnes ont exprimé une forte efficacité à résoudre les problèmes et 3 personnes ont exprimé une opinion neutre.

En interprétant ces résultats, il semble y avoir un lien entre le travail avec d'autres départements et l'efficacité dans la résolution des problèmes.

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

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 09 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 3.

	Valeur	ddl	Significatio n asymptotiq ue (bilatérale)	Significatio n exacte (bilatérale)	Significatio n exacte (unilatérale)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	23,593 ^a	16	,099	,129		
Rapport de vraisemblance	25,589	16	,060	,034		
Test exact de Fisher	22,925			,026		
Association linéaire par linéaire	1,087 ^b	1	,297	,334	,168	,031
Nombre d'observations valides	51					

a. 22 cellules (88,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

b. La statistique standardisée est 1,042.

Commentaire : Puisque 22 cellules (88,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. Nous calculons la probabilité exacte de Fisher, et selon ce dernier, nous observons que l'efficacité dans la résolution de problèmes est dépendante du travail collaboratif entre les départements (test exact de Fisher = 22,925 ; $p < 0,026$), alors nous rejetons H0, nous acceptons H1, et nous confirmons qu'il y'a un lien entre le travail avec les autres départements et l'efficacité dans la résolution des problèmes.

Pour mesurer la force de cette relation, nous nous orientons vers les mesures symétriques et le χ^2 de Cramer :

Tableau 10 : Mesures symétriques.

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée	Signification exacte
Nominal par Phi	,680			,099	,129
Nominal V de Cramer	,340			,099	,129
Intervalle par R de Pearson	,147	,156	1,043	,302 ^c	,334
Ordinal par Corrélation de Spearman	,090	,153	,632	,530 ^c	,531
Nombre d'observations valides	51				

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

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

c. Basé sur une approximation normale.

Nous déduisons que cette dépendance est relativement moyenne, elle est de l'ordre de 34,0%

1.2.4. Tableau croisé 4

Q10-1 : Je me sens apprécié(e) pour mon travail au sein de Mobilis.

Q8-1 : Je suis satisfait(e) de mon travail chez Mobilis.

Tableau 11 : Tableau croisé 4.

		suis satisfait(e) de mon travail				Total		
		1	2	3	4			
apprécié(e) pour mon travail	0	Effectif	0_a	1_a	2_a	1_a	4	
		Effectif théorique	,2	,5	2,3	1,0	4,0	
		% du total	0,0%	2,0%	3,9%	2,0%	7,8%	
	1		Effectif	0_a	1_a	2_a	0_a	3
			Effectif théorique	,1	,4	1,7	,8	3,0
			% du total	0,0%	2,0%	3,9%	0,0%	5,9%
	2		Effectif	1_a	4_a	6_{a, b}	0_b	11
			Effectif théorique	,4	1,5	6,3	2,8	11,0
			% du total	2,0%	7,8%	11,8%	0,0%	21,6%
	3		Effectif	0_{a, b}	1_b	17_a	6_{a, b}	24
			Effectif théorique	,9	3,3	13,6	6,1	24,0
			% du total	0,0%	2,0%	33,3%	11,8%	47,1%
4		Effectif	1_a	0_b	2_b	6_a	9	
		Effectif théorique	,4	1,2	5,1	2,3	9,0	
		% du total	2,0%	0,0%	3,9%	11,8%	17,6%	
Total		Effectif	2	7	29	13	51	
		Effectif théorique	2,0	7,0	29,0	13,0	51,0	
		% du total	3,9%	13,7%	56,9%	25,5%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de suis satisfait(e) de mon travail catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Commentaire : Pour la variable « Reconnaissance » en relation avec la satisfaction au travail :

- Sur les 4 personnes qui ont répondu avec un niveau de 0 (Pas du tout d'accord), 3 personnes a exprimé une forte satisfaction au travail et 1 personne a une opinion neutre.
- Parmi les 3 personnes qui ont répondu avec un niveau de 1 (Plutôt pas d'accord), 2 personnes ont exprimé une forte satisfaction au travail et 1 personne a exprimé une opinion neutre.
- Sur les 11 personnes qui ont répondu avec un niveau de 2 (Neutre), 6 personne ont exprimé une forte satisfaction, 1 personne a exprimé une faible motivation faible et 4 personne ont une opinion neutre.

- Parmi les 24 personnes qui ont répondu avec un niveau de 3 (Plutôt d'accord), 22\$3 personnes ont exprimé une forte satisfaction et 1 personne a une opinion neutre.
- Parmi les 9 personnes qui ont répondu avec un niveau de 4 (Totalemt d'accord), 8 personnes ont exprimé une forte satisfaction et 1 personne a exprimé une faible satisfaction.

En interprétant ces résultats, il semble y avoir un lien entre la reconnaissance et la satisfaction au travail.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ». Nous testons l'existence d'une relation entre **la reconnaissance** et **la satisfaction au travail**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 12 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 4.

	Valeur	ddl	Significatio n asymptotiq ue (bilatérale)	Significatio n exacte (bilatérale)	Significatio n exacte (unilatérale)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	23,677 ^a	12	,022	,024		
Rapport de vraisemblance	26,747	12	,008	,006		
Test exact de Fisher	23,238			,003		
Association linéaire par linéaire	4,865 ^b	1	,027	,030	,018	,007
Nombre d'observations valides	51					

a. 16 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,12.

b. La statistique standardisée est 2,206.

Commentaire : Puisque 16 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. Nous calculons la probabilité exacte de Fisher, et selon ce dernier, nous observons que la satisfaction au travail dépend fortement de l'appréciation de l'employé à son travail au sein de Mobilis, alors nous rejetons H0, nous acceptons H1, et nous confirmons qu'il y'a un lien entre la reconnaissance et la satisfaction au travail.

Pour mesurer la force de cette relation, nous nous orientons vers les mesures symétriques et le v de cramer :

Tableau 13 : Mesures symétriques

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Significati on approximé e	Significati on exacte
Nominal par Phi	,681			,022	,024
Nominal V de Cramer	,393			,022	,024
Intervalle par R de Pearson	,312	,153	2,298	,026 ^c	,030
Ordinal par Corrélation de Spearman	,451	,135	3,541	,001 ^c	,001
Nombre d'observations valides	51				

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

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

c. Basé sur une approximation normale.

Nous déduisons que cette dépendance est relativement moyenne, elle est de l'ordre de 39,3%.

Selon les sous-hypothèses formulées et les résultats observés, nous pouvons confirmer une dépendance entre les deux variables de chaque sous-hypothèse. Cette conclusion est basée sur le test exact de Fisher. Par conséquent, nous pouvons également confirmer une dépendance entre les deux variables de l'hypothèse principale, à savoir que le management collaboratif et la performance humaine sont dépendants.

1.3. Synthèse des résultats

Suite à la réalisation de notre enquête chez Mobilis à partir d'axes de problématique de départ qui se rapporte au management collaboratif et son apport sur la performance des ressources humaines, nous avons abouti à un ensemble de résultats que nous allons résumer dans cette synthèse.

- La majorité des personnes interrogées dans l'échantillon de l'étude ont un niveau académique élevé, avec une prédominance des diplômés de licence et des diplômés de master.
- La communication au sein de Mobilis présente des points forts, notamment en termes de satisfaction de la qualité de la communication et de l'écoute des collègues. Par contre, la diffusion de l'information au sein de l'entreprise est faible.
- La participation des employés à la prise de décisions importantes et leur engagement actif dans la résolution des problèmes sont faibles au sein de l'organisation. Nous avons remarqué qu'un pourcentage notable de répondants exprime un niveau de participation relativement faible et un besoin de reconnaissance de leur contribution dans les décisions importantes. Cependant, il est encourageant de constater que la coopération et la collaboration entre les départements sont perçues positivement par une majorité des participants. Cela suggère une bonne efficacité dans le travail interdépartemental pour atteindre les objectifs communs.
- La confiance mutuelle et le respect sont des valeurs présentes au sein de l'organisation, favorisant des relations positives et productives entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. La confiance mutuelle renforce la coopération, la communication ouverte

et la collaboration, tandis que le respect mutuel crée un environnement de travail sain où chacun se sent valorisé, écouté et respecté.

- Quant à la formation fournie par Mobilis et l'encouragement des employés à développer leurs compétences, nous remarquons que les deux présentent des aspects à la fois négatifs et à améliorer. Bien que certains employés expriment une satisfaction modérée à l'égard de ces deux éléments, il existe également un grand nombre d'employés qui expriment un niveau de satisfaction plus faible.
- Les résultats indiquent que la plupart des participants sont ouverts aux nouvelles idées et perspectives. En ce qui concerne l'encouragement à proposer de nouvelles idées, les résultats suggèrent un soutien modéré au sein de l'organisation Mobilis, ce qui démontre une certaine appréciation pour l'expression d'idées novatrices.
- L'analyse des réponses des participants concernant l'engagement et la motivation au sein de Mobilis révèle des résultats encourageants dans l'ensemble. La majorité des répondants déclarent être engagés envers leur travail, indiquant ainsi un niveau de dévouement positif envers les tâches et responsabilités qui leur sont confiées. De plus, la plupart des participants expriment un niveau de motivation élevé à travailler chez Mobilis, témoignant ainsi d'un fort intérêt et d'une implication active dans leur activité professionnelle.
- En ce qui concerne la relation avec les responsables, la majorité des répondants se disent satisfaits de leur relation avec leurs supérieurs hiérarchiques, en somme les résultats suggèrent que Mobilis bénéficie d'un niveau global d'engagement et de motivation satisfaisant de la part de ses employés.
- On constate l'existence d'une réalité positive concernant l'efficacité de la collaboration au sein de Mobilis. La majorité des répondants perçoivent les équipes de travail comme étant capables d'accomplir leurs tâches avec succès, en témoignant d'une bonne organisation, coordination et efficacité collective. Les résultats indiquent un environnement collaboratif propice à la coopération, au partage des connaissances et des compétences, favorisant ainsi des résultats productifs et de haute qualité.
- De plus, les participants reconnaissent également l'efficacité des équipes de travail dans la résolution de problèmes. Ils perçoivent les équipes comme capables de travailler ensemble pour trouver des solutions efficaces, en faisant preuve d'analyses collectives, d'idéations novatrices et de mise en œuvre de stratégies appropriées. Cela témoigne d'un climat encourageant l'ouverture d'esprit, la créativité et l'exploration de nouvelles approches, contribuant ainsi à stimuler l'innovation et la performance globale.
- La majorité des participants expriment une satisfaction positive à l'égard de leur travail chez Mobilis. Cela indique que la plupart des employés se sentent valorisés et épanouis dans leur rôle au sein de l'entreprise. Une satisfaction élevée au travail favorise un climat propice à la collaboration, où les employés sont plus enclins à s'engager activement, à partager leurs idées et à contribuer de manière proactive aux objectifs de l'équipe.
- La majorité des répondants expriment une perception positive concernant la performance au sein de Mobilis. Ils reconnaissent les avantages du travail collaboratif pour la performance individuelle et l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines pour améliorer la performance organisationnelle. Ces résultats indiquent un environnement propice à la collaboration et à l'utilisation optimale des compétences et talents des employés, ce qui peut contribuer à des résultats productifs et de haute qualité.

- Les employés ressentent une certaine forme de reconnaissance et d'appréciation pour leurs efforts et leurs contributions au sein de l'organisation. Lorsque les individus se sentent reconnus, cela renforce leur motivation, leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'équipe. Une reconnaissance adéquate favorise également un climat de travail positif, encourage la collaboration et la coopération, et contribue à la rétention des talents.
- Les collaborateurs accordent une valeur très importante au travail en équipe.
- Sur la base des résultats, la relation des employés avec leur hiérarchie est dominée par des logiques de participation et de collaboration à des objectifs. Cela suggère une approche de gestion plus collaborative, encourageant les employés à contribuer activement et à travailler ensemble vers des objectifs communs. Une relation de travail basée sur ces principes favorise l'engagement, la motivation et l'efficacité des employés, stimulant ainsi l'innovation, la créativité et la résolution de problèmes collectifs, ce qui contribue positivement à la performance globale de l'entreprise.
- L'existence d'une dynamique collaborative au sein de l'organisation, où le partage, l'écoute et la collaboration sont valorisés. Ce qui peut contribuer à favoriser un climat de confiance, d'engagement et de performance collective au sein de l'entreprise.
- Les concepts du management collaboratif et la performance humaine comme nous les avons déjà vu dans nos chapitres théoriques demeurent plus complexes et intenses, car ils ne dépendent pas d'un seul critère mais de plusieurs dont les plus importants sont psychologiques et organisationnels.
- Les résultats obtenus révèlent également que les pratiques du management collaboratif ont une influence significative sur la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise. Ces constatations mettent en évidence le lien positif entre la mise en place d'un management collaboratif et la quête d'une performance optimale des employés.

Après une analyse approfondie des résultats, il ressort que la majorité des variables étudiées sont présentes au sein de l'entreprise, notamment la communication, la confiance et le respect mutuel, l'ouverture d'esprit, l'écoute, la collaboration avec les autres départements, les relations avec les responsables, l'efficacité dans l'accomplissement des tâches et la résolution des problèmes, la satisfaction au travail, l'engagement et la motivation, ainsi que la reconnaissance. Cependant, les résultats indiquent l'absence d'implications des collaborateurs dans la prise de décisions et un manque d'information concernant les décisions prises aux différents niveaux hiérarchiques. De plus, il y a une insatisfaction quant à la formation reçue, et les employés ne se sentent pas encouragés à participer à la prise de décisions, car leur contribution n'est pas prise en compte. Malgré ces éléments, le management collaboratif est bien établi dans l'entreprise, mais des améliorations sont nécessaires.

2. Résultats de l'entretien

Nous allons analyser les réponses des interviewés selon les trois axes :

2.1. Analyse des résultats de l'entretien

Axe 1 : Profil et données générales

Les trois interviewés occupent des postes clés dans leur domaine respectif au sein de l'entreprise. Le directeur des relations clients a une vision globale de la gestion des relations

clients, le sous-directeur FrontOffice se concentre sur les activités en relation directe avec les clients, et le responsable de la programmation des formations se concentre sur l'organisation et la coordination des activités liées aux formations et au suivi des stagiaires. Chacun a des responsabilités spécifiques en lien avec leur domaine d'expertise, contribuant ainsi à l'efficacité globale de l'entreprise.

Axe 2 : Etat des lieux du management collaboratif

Question 01 : Comment décriviez-vous votre style de management ?

Les trois interviewés mettent l'accent sur l'importance de la participation et de la collaboration dans leur style de management. Ils accordent de la valeur aux idées et perspectives des collaborateurs, créant ainsi un environnement où chacun se sent écouté et motivé. Les décisions sont prises collectivement, favorisant les échanges et la recherche de solutions créatives. En donnant l'impression aux collaborateurs de participer aux décisions, les managers créent un sentiment de satisfaction et d'engagement au sein de l'équipe.

Question 02 : Que savez-vous à propos du management collaboratif ?

Le management collaboratif est un style de gestion qui met l'accent sur la collaboration, la prise de décisions collective et le partage des idées. Les trois interviewés reconnaissent l'importance de la collaboration dans leur approche managériale. Le directeur Relations Clients souligne la collaboration étroite avec ses collaborateurs pour atteindre les objectifs communs et éviter la routine. Le sous-directeur Front Office met l'accent sur l'implication de tous dans la prise de décisions. Le sous-directeur Programmation Formation souligne un style de management mixte, combinant orientation et collaboration, avec des moments où il agit en tant que coach pour le développement individuel de ses collaborateurs.

L'élément clé du management collaboratif est la collaboration entre les membres de l'équipe pour atteindre les objectifs communs et favoriser le développement professionnel. Comme le souligne le directeur Relations Clients : « *Nous sommes toujours à la recherche d'opportunités pour nous améliorer ensemble et éviter la routine.* »

L'approche collaborative permet d'exploiter la diversité des idées et perspectives au sein de l'équipe, renforçant ainsi l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Question 03 : Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes au sein de votre équipe ?

Les trois interviewés mettent en évidence l'importance de l'implication des collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes :

- Le directeur Relations Clients souligne l'importance de faire participer l'ensemble de l'équipe lors de nouvelles situations ou projets. Il reconnaît que chaque membre apporte une perspective unique et des compétences spécifiques, et en les impliquant de manière constante, il s'assure que chacun se sent valorisé et investi dans l'équipe.
- Le sous-directeur Front Office mentionne des réunions, des challenges et des échanges spontanés comme moyens d'impliquer les collaborateurs. Ces interactions favorisent la participation active et la contribution de chacun à la résolution des problèmes.

- Le sous-directeur Programmation Formation privilégie les discussions ouvertes, les séances de briefing et les formations pour aider les collaborateurs à prendre des décisions et développer leurs compétences. Il met l'accent sur l'implication des collaborateurs dans les réunions et leur donne l'impression que les décisions émanent d'eux.

L'implication des collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes favorise l'engagement, la créativité et la responsabilisation au sein de l'équipe. Comme le souligne le directeur Relations Clients : « *En impliquant nos collaborateurs de manière constante, nous nous assurons que chacun se sent valorisé et investi dans notre équipe.* »

Question 04 : Comment encouragez-vous les membres de votre équipe à partager leurs idées et leurs suggestions et comment assurez-vous que leur voix est entendue et prise en compte ?

Les trois répondants s'accordent sur l'importance d'encourager la participation et l'expression d'idées de la part des membres de l'équipe. Le directeur relations clients souligne l'importance de créer un environnement ouvert et propice à la communication, en écoutant attentivement les collaborateurs et en encourageant les discussions ouvertes et le partage d'opinions lors des réunions. Il déclare que « *chaque membre de l'équipe a une perspective unique et des idées précieuses à apporter* », ce qui montre l'importance qu'il accorde à toutes les voix dans l'équipe.

Le sous-directeur front office, quant à lui, souligne que l'encouragement doit devenir une habitude et que toutes les propositions sont soigneusement étudiées, montrant ainsi l'importance accordée à chaque voix. Il déclare que « *ce ne sont pas mes paroles qui prédominent, mais celles des autres* », soulignant ainsi que les membres de l'équipe ont une voix active dans le processus de prise de décision.

Le sous-directeur programmation souligne également l'importance de l'implication dans la prise de décision et la participation active dans les réunions et les sessions de brainstorming, en accordant une importance particulière aux opinions des collaborateurs et en les informant des résultats et des actions entreprises en lien avec leurs idées. Il déclare : « *J'accorde de l'importance à leurs opinions en écoutant attentivement ce qu'ils ont à dire.* »

Question 05 : Pouvez-vous nous donner un exemple concret de la manière dont vous avez collaboré avec les membres de votre équipe pour atteindre un objectif commun ?

Le directeur relations clients partage un exemple concret de collaboration avec son équipe pour atteindre un objectif commun. Ils ont travaillé ensemble pour faciliter la transition des clients vers des technologies plus avancées, telles que la 3G et la 4G. L'équipe a organisé des réunions avec les responsables des agences, analysé les données clients et réparti les tâches en fonction des compétences de chaque membre. Une communication ouverte et régulière a été maintenue, et les membres de l'équipe étaient encouragés à partager leurs suggestions tout au long du projet. Le directeur relations clients déclare : « *En travaillant main dans la main avec les agences et en exploitant les compétences de chaque membre de notre équipe, nous avons pu mettre en place une stratégie globale et coordonnée.* »

Le sous-directeur front office mentionne la mise en place des objectifs pour les agences comme exemple concret de collaboration, sans fournir de détails supplémentaires.

Le sous-directeur programmation explique comment il a collaboré avec son équipe pour améliorer leur processus de gestion de projets. Ils ont organisé une réunion formelle où chaque membre a pu partager ses idées et suggestions. En plus de ces réunions, le sous-directeur a créé des moments informels, comme prendre un café avec ses collaborateurs, pour favoriser la collaboration et créer un environnement de confiance.

Question 06 : Comment vous assurez-vous que les membres de votre équipe comprennent clairement les attentes et les objectifs de Mobilis ?

Le directeur relations clients souligne plusieurs mesures qu'il prend pour assurer une compréhension claire des attentes et des objectifs de l'entreprise par les membres de son équipe. Il explique en détail les attentes individuelles et leur alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise. Il encourage également la communication ouverte et invite les membres à poser des questions pour obtenir des clarifications supplémentaires. Il évalue la compréhension réelle en examinant les résultats et les performances de l'équipe. Il déclare : « *Je suis toujours ouvert aux retours et aux suggestions de mon équipe, je suis prêt à ajuster les attentes et les objectifs si nécessaire.* »

Le sous-directeur front office met en avant l'importance de la communication et de la répétition. Ils veillent à ce que les informations soient bien transmises à chaque échange, et ils utilisent des tests et des vérifications pour confirmer que les résultats sont conformes aux attentes.

Le sous-directeur programmation adopte une approche informelle et interactive. Au lieu de simplement donner des instructions, il préfère engager des discussions ouvertes, poser des questions et stimuler la réflexion et l'échange d'idées au niveau de l'équipe.

Question 07 : Comment encouragez-vous l'autonomie des membres de votre équipe tout en les responsabilisant pour la réalisation des missions qui leur sont confiées ?

Le directeur relation client encourage l'autonomie en valorisant les compétences individuelles, en établissant des objectifs clairs avec chaque membre de l'équipe et en leur donnant suffisamment de liberté pour organiser leur travail. Il utilise également des méthodes de compétition amicale pour stimuler la responsabilité.

Le sous-directeur front office accorde une certaine liberté à ses collaborateurs tout en maintenant un suivi des délais.

Le sous-directeur programmation encourage l'autonomie en créant un environnement où les collaborateurs sont encouragés à interagir et à proposer des solutions de manière autonome tout en étant observés.

Axe 3 : Management collaboratif et performance des employés

Question 08 : A travers votre expérience en tant que manager, pouvez-vous nous dire si vous pensez que la participation active des employés à la prise de décisions a un impact sur leur niveau d'engagement dans l'entreprise ?

Lorsqu'il s'agit de la participation active des employés à la prise de décisions, les trois interviewés affirment que cela a un impact significatif sur le niveau d'engagement de leurs collaborateurs. Selon eux, en encourageant les employés à contribuer et à partager leurs idées, ils se sentent valorisés et impliqués dans les processus décisionnels. Cela renforce leur

sentiment d'appartenance et de responsabilité envers l'entreprise, ce qui se traduit par un engagement plus fort.

Comme l'a souligné le sous-directeur programmation, lorsque les employés sont impliqués dans le processus décisionnel, ils ont le sentiment d'avoir leur mot à dire et de contribuer activement à l'orientation de l'entreprise.

« C'est en travaillant ensemble, en partageant nos idées et en valorisant chaque contribution que nous cultivons un véritable engagement au sein de notre équipe. » - Directeur Relations Clients. Selon lui, la participation active des employés à la prise de décisions crée un environnement de travail collaboratif où chaque voix est écoutée et valorisée. Il souligne l'importance de la collaboration et de la reconnaissance de chaque contribution, ce qui renforce l'engagement des employés dans l'entreprise.

Question 09: Selon vous, est ce que la prise en compte des suggestions et recommandations des collaborateurs a un impact sur leur niveau de satisfaction au travail ?

Les trois répondants s'accordent sur le fait que la prise en compte des suggestions et recommandations des collaborateurs peut certainement avoir un impact sur leur niveau de satisfaction au travail. Lorsque les employés se sentent écoutés et que leurs idées sont prises en considération, cela renforce leur sentiment de valeur et d'importance au sein de l'équipe, ce qui contribue à leur satisfaction. Cependant, le directeur relations clients souligne qu'il est important de noter que la satisfaction au travail ne dépend pas uniquement de la prise en compte des suggestions. D'autres facteurs, tels que la reconnaissance, les conditions de travail et les problèmes personnels, peuvent également influencer la satisfaction des collaborateurs.

« Ne jamais donner de fausses promesses ou créer des attentes impossibles à réaliser. » - Sous-directeur programmation formations. Il met en avance l'importance de gérer les attentes des collaborateurs de manière réaliste et transparente. En évitant de faire de fausses promesses ou de créer des attentes irréalisables, nous favorisons un environnement de confiance et de satisfaction au travail. Cela permet de maintenir des relations de travail saines et d'éviter la déception ou la frustration des collaborateurs.

Question 10 : Pensez-vous que la motivation verbale, l'écoute et la communication efficace avec les collaborateurs ont un impact positif sur leur engagement et efficacité au travail ?

La motivation verbale, l'écoute et la communication efficace avec les collaborateurs ont un impact positif sur leur engagement et leur efficacité au travail. Comme le souligne le sous-directeur programmation, la confiance est essentielle dans le milieu professionnel. En fournissant une motivation verbale, en écoutant activement les collaborateurs et en communiquant de manière efficace, nous favorisons un climat interne de confiance. Cela renforce l'engagement des collaborateurs envers leur travail et améliore leur efficacité en encourageant une communication ouverte, une meilleure compréhension des objectifs et une collaboration plus étroite entre les membres de l'équipe.

2.2. Synthèse des résultats

- Le style de management privilégié met l'accent sur la participation et la collaboration. Les managers reconnaissent l'importance des idées et des perspectives des

collaborateurs, et ils créent un environnement propice où chacun se sent écouté et motivé ce qui favorise un sentiment d'appartenance et d'engagement au sein de l'équipe.

- Une réelle valeur est accordée aux idées et perspectives apportées par les collaborateurs, reconnaissant ainsi que chaque individu possède une perspective unique et des compétences spécifiques ce qui contribue à la richesse et à la créativité des échanges au sein de l'équipe.
- Plutôt que de prendre des décisions de manière autoritaire, les managers favorisent la prise de décisions collective. Ils encouragent les échanges, les discussions et la recherche de solutions créatives. Cela permet de tirer parti de l'intelligence collective de l'équipe et d'impliquer chacun dans le processus décisionnel.
- Un climat de confiance est instauré par les responsables, créant ainsi un environnement propice à l'expression des collaborateurs. Chaque voix est écoutée et appréciée, ce qui renforce la satisfaction et l'engagement des membres de l'équipe.
- En adoptant une approche collaborative, les managers exploitent la diversité des idées et perspectives au sein de l'équipe ce qui permet d'enrichir les réflexions et les solutions proposées, tout en renforçant l'engagement et la motivation des collaborateurs qui se sentent impliqués et valorisés.
- L'importance de l'implication des collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes est aussi soulignée par les responsables.
- Des réunions, des échanges spontanés, des sessions de brainstorming et des formations sont organisés afin de favoriser l'expression des idées et la participation active de chaque membre de l'équipe.
- La création d'un environnement par les responsables où la participation des collaborateurs est encouragée et valorisée. Chacun se sent en confiance pour partager ses idées et suggestions, tandis que les managers écoutent attentivement et prennent en compte leurs propositions lors des prises de décisions.
- Un climat de communication ouverte est également instauré par les responsables, permettant aux collaborateurs de s'exprimer librement.
- Les discussions ouvertes, les échanges d'opinions et les échanges spontanés sont encouragés, ce qui se traduit par un flux constant d'informations et d'idées au sein de l'équipe.
- Les managers partagent un exemple concret de collaboration au sein de leur équipe pour atteindre un objectif commun. Cela peut inclure des réunions, des analyses de données, la répartition des tâches en fonction des compétences de chaque membre et une communication régulière.
- Des mesures sont prises pour garantir une compréhension claire des attentes et des objectifs de l'entreprise par les membres de l'équipe : ils expliquent en détail les attentes individuelles et leur alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise, ils encouragent la communication ouverte et invitent les membres à poser des questions afin d'obtenir des clarifications supplémentaires si nécessaire.
- L'autonomie des membres de l'équipe est encouragée en valorisant leurs compétences individuelles et en leur donnant suffisamment de liberté pour organiser leur travail tout en maintenant un suivi des délais.

- Les contributions des membres de l'équipe sont valorisées et reconnues. Les managers expriment leur appréciation pour le travail accompli, soulignent les succès individuels et collectifs.
- Des relations de confiance et de respect sont établis avec les membres de l'équipe. Les managers sont accessibles, ouverts aux échanges, et ils créent un climat de confiance où les collaborateurs se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées.

Cette section permet de conclure que le management collaboratif est effectivement mis en œuvre au sein de Mobilis et qu'il a un impact significatif sur la performance des ressources humaines.

Conclusion du troisième chapitre

En conclusion de ce chapitre, il est évident que le management collaboratif est largement appliqué au sein de l'entreprise Mobilis, et qu'il exerce un impact significatif sur la performance des ressources humaines. Les résultats mettent en évidence les effets positifs de la mise en place de pratiques collaboratives, tels que l'engagement, la motivation et l'efficacité des employés.

Toutefois, il est important de noter une disparité entre les réponses des employés dans le questionnaire et les déclarations des managers lors des entretiens, notamment en termes de participation à la prise de décision et de diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Ces divergences soulignent la nécessité de renforcer la transparence et la communication ascendante et descendante pour garantir une véritable implication des employés dans les processus décisionnels.

Malgré cela, il est clair que les pratiques managériales collaboratives ont joué un rôle positif dans l'amélioration de la performance humaine de l'entreprise, en favorisant un climat de confiance, de collaboration et de responsabilisation.

CONCLUSION GENERALE

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier l'impact du management collaboratif sur la performance des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis.

La présente étude consiste à apporter une réponse à notre problématique de départ qui s'articule autour de la pratique de management collaboratif et son impact sur la performance des ressources humaines. La recherche de ce sujet est fortement motivée sur une étude qui a conduit à la formulation de la problématique suivante : **Quel est l'impact du management collaboratif sur la recherche de la performance des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis ?**

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous avons élaboré dans un premier lieu deux chapitres théoriques traitants les concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir : le management collaboratif, participatif et la performance humaine. Par la suite, nous sommes parvenus au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux employés ainsi que des résultats des entretiens semi-directifs que nous avons menés avec certains managers de l'entreprise.

Dans la partie théorique, nous avons exploré la transition du management classique vers le management moderne. Nous avons constaté les limites du management classique, caractérisé par une approche directive et autoritaire, et nous avons mis en évidence les caractéristiques clés du management moderne. Nous avons discuté du management participatif, qui encourage l'implication des employés dans la prise de décisions et favorise la collaboration au sein de l'organisation. Cette approche met l'accent sur l'autonomie, la responsabilisation et la valorisation des contributions individuelles.

Nous avons également examiné le concept de management collaboratif, autrement dit, la continuation de l'approche participative, qui met en avant la collaboration active entre les membres d'une équipe et encourage la communication ouverte, la coopération et la coordination. Le management collaboratif favorise un climat de confiance, de partage d'idées et de résolution de problèmes collectifs. En outre, nous avons abordé l'importance de la mesure de la performance, en mettant en évidence la performance humaine comme un élément clé de la réussite organisationnelle. Nous avons exploré les différentes méthodes et outils utilisés pour évaluer la performance individuelle et collective, afin de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à une performance efficace.

Notre étude est faite en s'appuyant sur une méthode quantitative et qualitative et en utilisant un style descriptif analytique. La réalisation de cette étude nous a permis de répondre à notre problématique, préalablement citée, en confirmant ou en infirmant nos hypothèses de départ, qui seront présentées, ci-après.

Test des hypothèses

La première hypothèse :

Après une analyse approfondie des résultats, il ressort que la majorité des variables étudiées sont présentes au sein de l'entreprise, notamment la communication, la confiance et le respect mutuel, l'ouverture d'esprit, l'écoute, la collaboration avec les autres départements, les relations avec les responsables, l'efficacité dans l'accomplissement des tâches et la résolution des problèmes, la satisfaction au travail, l'engagement et la motivation, ainsi que la reconnaissance. Cependant, les résultats indiquent l'absence d'implication des collaborateurs dans la prise de

décisions et un manque d'information concernant les décisions prises aux différents niveaux hiérarchiques. De plus, il y a une insatisfaction quant à la formation reçue, et les employés ne se sentent pas encouragés à participer à la prise de décisions, car leur contribution n'est pas prise en compte. Malgré ces éléments, le management collaboratif est bien établi et pratiqué dans l'entreprise, mais des améliorations sont nécessaires.

D'après ce constat, nous pouvons confirmer partiellement notre première hypothèse : **Mobilis aurait réuni les conditions nécessaires à la pratique du management collaboratif.**

La deuxième hypothèse :

Les résultats de notre analyse des entretiens avec les managers révèlent que le style de management privilégié au sein de Mobilis met effectivement l'accent sur la participation et la collaboration. Les managers reconnaissent l'importance des idées et des perspectives des collaborateurs, créant ainsi un environnement propice où chacun se sent écouté et motivé. De plus, ils favorisent la prise de décisions collective, encouragent les échanges et créent un climat de confiance propice à l'expression des collaborateurs. Ils exploitent également la diversité des idées et perspectives au sein de l'équipe, renforçant ainsi l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Cependant, il est important de noter que les résultats du questionnaire indiquent quelques différences par rapport à ces résultats. En effet, les employés ne se sentent pas suffisamment impliqués dans la prise de décisions, et ils expriment une insatisfaction quant à la formation reçue et à la diffusion d'informations descendantes.

Ces résultats confirment donc partiellement notre hypothèse : **les managers de Mobilis seraient bien formés et suffisamment sensibilisés quant au sens de l'écoute, de la participation et de la collaboration.**

La troisième hypothèse :

D'après les résultats de nos analyses de données et le tri croisé et nos observations sur le terrain, nous pouvons affirmer que l'expérience du management collaboratif initiée par Mobilis a un impact significatif sur la performance de son personnel. Les pratiques de collaboration et de participation favorisées par le management collaboratif ont démontré leur efficacité en améliorant la performance des employés. Les résultats obtenus soutiennent l'idée que lorsque les managers reconnaissent l'importance des idées et des perspectives des collaborateurs, créent un climat de confiance et favorisent le travail collectif, cela conduit à une meilleure performance globale de l'équipe. Hypothèse confirmée.

Recommandations

À travers notre étude, nous pouvons formuler à ATM Mobilis les recommandations suivantes :

- Il est recommandé à Mobilis de renforcer la communication interne en favorisant l'écoute active, en développant des canaux de communication descendante et ascendante clairs et transparents et en veillant à ce que tous les employés soient informés de manière adéquate.
- Il est aussi recommandé à Mobilis de favoriser une participation plus active des employés dans le processus décisionnel, et de reconnaître davantage la contribution

individuelle. Cela peut inclure des initiatives telles que des programmes de participation, des réunions d'équipe régulières, des mécanismes de communication ouverte, la collaboration entre les membres de l'équipe, afin que chacun puisse apporter sa perspective et contribuer activement à la prise de décisions stratégiques et des récompenses pour la contribution et la collaboration exceptionnelles.

- Nous invitons ainsi les managers à proposer un tour de table afin de permettre à chacun de s'exprimer. Cela évite la domination de l'individu dans toutes les discussions et offre également des opportunités pour les timides de prendre la parole. Une autre option pour parler est une discussion ouverte, où chacun peut intervenir en cas de besoin, mais une seule fois.
- Pour améliorer la satisfaction de la formation, il peut être bénéfique d'évaluer, de revoir et d'enrichir les programmes de formation existants, en mettant l'accent sur les besoins et les attentes des employés, afin de renforcer leurs compétences et de favoriser leur épanouissement professionnel. De plus, offrir des opportunités de développement professionnel supplémentaires, telles que des formations spécialisées, des ateliers ou des programmes de mentorat.
- Mettre en place des mécanismes de collaboration permanents tels que des boîtes à suggestions. En effet, il est possible que certains employés n'aient rien à dire lors d'une réunion bien précise, mais qu'une idée leur apparaisse plus tard. Il est dommage de ne pas leur permettre de l'exprimer jusqu'au moment du prochain engagement pour participer.
- Enfin, notre dernière recommandation est d'encourager les entreprises algériennes qui souhaitent participer à une gestion collaborative ou améliorer leurs fonctionnements actuels à échanger les bonnes pratiques et les défis auxquels elles sont confrontées. Nous pensons que le management collaboratif ne doit pas être mise en œuvre dans une approche de replis sur soi. Nous invitons également les entreprises dans le besoin de faire appel à des organisations externes qui peuvent fournir des conseils et des outils pour développer un processus collaboratif.

Difficultés de la recherche

- La nature du thème, difficile à vérifier les variables purement qualitatives sur le terrain.
- Accès limité aux données, tous les ouvrages qui traitent notre thématique sont limités et payants notamment en ce qui concerne le management collaboratif.
- Mesure de la performance humaine, l'évaluation de la performance humaine peut être subjective et complexe. Il peut être difficile de trouver des mesures précises et fiables pour évaluer l'impact du management collaboratif sur la performance des individus et des équipes.

Limites et voies futures de recherche

Chaque travail de recherche présente des limites, et nos résultats demeurent indicatifs et non exhaustifs, étant donné que le domaine du management, dans son approche humaniste, continue d'évoluer et de prendre de l'ampleur en tant que travail d'écoute et de partage. Cependant, il convient de noter certaines limites de notre étude :

1. **Échantillon limité** : Notre étude a été menée auprès d'un échantillon réduit, ce qui peut limiter la généralisation des résultats.

2. **Biais de réponse** : Comme pour toute enquête ou entretien, il existe un risque de biais de réponse, où les participants peuvent ne pas fournir des réponses complètement honnêtes ou précises, ce qui peut affecter la validité des résultats.
3. **Variabes non mesurées** : Malgré nos efforts pour mesurer un large éventail de variables, il est possible que certaines dimensions pertinentes du management collaboratif n'aient pas été incluses dans notre étude, ce qui pourrait limiter la portée de nos conclusions.

Malgré ces limites, notre recherche apporte des indications prometteuses quant à l'impact du management collaboratif sur la performance humaine. Cependant, des études futures plus approfondies et diversifiées seront nécessaires pour consolider nos résultats et mieux comprendre les effets du management collaboratif dans différentes organisations et contextes.

Ainsi, dans un seul travail, nous ne pouvons pas mettre en évidence la relation du management collaboratif avec toutes les variables pertinentes. C'est pourquoi, nous proposons les pistes futures d'investigation suivantes :

- Impact du management collaboratif sur la satisfaction des clients.
- Analyse des effets à long terme du management collaboratif.
- Évaluation de l'efficacité des outils et des technologies de collaboration.
- Impact du management collaboratif sur la performance financière.
- Effets du management collaboratif sur l'innovation et la créativité.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Aïm Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, 5^{ème} éd., Paris, 2012.
2. Arcos-Schmidt Sylvia et Arcos Lucien, *Le grand livre du management : les quatre saisons du manager*, édition AFNOR, Paris, 2016.
3. Arnaud Béatrice et Cahn Sylvie, *La boîte à outils de l'intelligence collective*, Dunod, Paris, 2^{ème} éd., 2021.
4. Barabel Michel et Meier Olivier, *Manageor : Les nouvelles pratiques du management*, édition Dunod, Paris, 2015.
5. Boukhira Fouzia, *101 bonnes pratiques de management : Le mode d'emploi du manager débutant ou confirmé*, édition GERESO, 3^{ème} éd., Le Mans, 2020.
6. Boukhira Fouzia, *101 questions du manager débutant : le mode d'emploi du nouveau manager*, édition GERESO, Le Mans, 2016.
7. Delavallée Eric, *Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs*, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2005.
8. Doriath Brigitte et Goujet Christian, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod, Paris, 2011.
9. Famose Jean-Pierre, *cognition et performance*, Edition Insep, Paris, 1993.
10. Gauthy-Sinéchal Martine, Vandercammen Marc : *études de marchés, Méthodes et outils*, éditions de boeck, 2^{ème}éd., Paris, 2005.
11. Getz Isaac et Carney Brian, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012.
12. Gonzalez Christophe, *Démarche QSE et motivation au travail*, Edition Afnor, Paris, 2015.
13. Hermel Philippe, *Le management participatif, sens, réalité, action*, Les Editions D'organisation, Paris, 1988.
14. Imbert Maurice, *La communication managériale*, édition DUNOD, Paris, 2015.
15. Josien Samuel et Landrieux-Kartochian Sophie, *L'essentiel du management des entreprises*, Gualino, 3^{ème} éd., Paris, 2013.
16. Katzenbach Jon et Douglas Smith, *Les équipes haute performance*, Edition Dunod, Paris, 1994.
17. Kennedy Carol, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 2002.
18. Khemakhem Abdellatif, *La dynamique du contrôle de gestion*, 2^{ème} éd., Edition DUNOD, Paris, 1976.
19. Lambert Slim, *Les secrets du leader manager idéal*, édition Vuibert, Paris, 2015.
20. Likert Rensis, *Human organization: its management and value*, McGraw-Hill Book, 1967.
21. Maadani Martine et Said Karim, *management et pilotage de la performance*, édition Hachette, Paris, 2009.
22. Noyé Didier, *Manager les performances*, éditions INSEP CONSULTING, Paris, 2002.
23. Noyé Didier, *Manager les personnes, le management situationnel*, Edition INSEP consulting, 2003.

24. Ouacherine Hassane et Chabani Smail, *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2^{ème}éd., Taleb Impression, 2018.
25. Piquet Alexandre, *Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration*, Groupe Communication du réseau Isolement Social, Brest, 2009.
26. Plane Jean-Michel, *Théorie des organisations*, Dunod, 3^{ème} éd., Paris, 2008.
27. Plane Jean-Michel, *Théorie et management des organisations*, Dunod, 3^{ème} éd., Paris, 2012.
28. Robbins Stephen, Judge Timothy et Tran Véronique, *Comportements organisationnels*, Edition Pearson Education, 12^{ème} éd., France, 2006.
29. Tissier Dominique, *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation*, Editions Eyrolles, Paris, 2018.
30. Winand Mathieu et Zintz Thierry, *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Édition De Boeck Supérieur, 2017.

Articles

1. Alves Sarah, *La place des managers dans les processus ressources humaines*, Management & Avenir, 2009, n. 21, pages 244 à 260.
2. Audigier Nathalie, *L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion*, Communication et organisation, Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, Presses universitaires de Bordeaux, 1^{er} décembre 2008, n34, p.178-p.201.
3. Berland Renaud, Angèle et Nicolas, *Mesure de la performance globale des entreprises*, COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, 2007.
4. Bessire Dominique, *Définir la performance*, Comptabilité-Contrôle-Audit, 1999, vol.5, n.2.
5. Céline Mathieu et Morisse Thomas, *Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail*, Revue La lettre d'ADELI, 2015, n.98.
6. Champetier Violaine De Ribes, *Du collaboratif au collaborativisme*, Article d'interview Aurélie Duthoit, 2015.
7. Charles-Pauvers Brigitte, Comeiras Nathalie, Peyrat-Guillard Dominique, et Roussel Patrice, *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, 2006.
8. Collectif, *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle*. Autour de l'œuvre de Bandura Albert, L'Harmattan, 2004.
9. Issor Zineb, *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, Projectics / Proyética / Projectique, 2017, vol 2, n.17, p.73-p.103.
10. Jacquet Stéphane, *Management de la performance, des concepts aux outils*, 17 octobre 2011.
11. Le Roux Serge, *La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI*, Marché et organisations, 2007, n.4, p.189-p.208.
12. Le Roux Serge, *Le travail collaboratif, un avenir du travail dans le développement durable*, Marché et organisations, 2009, n.10, p.171-p.199.
13. Le Roy Claude, *Améliorer ses performances avec le travail collaboratif*, L'Usine Nouvelle, 2006, n.3017.

14. Lowell Bryan et Claudia Joyce, *L'organisation du XXI^e siècle*, Dans une revue l'expansion management, 2005, n.119.
15. Maziz Salah et Benabderhman Hamza, *Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne Cas : ALCOST SPA – Bejaia*, Revue Académique Maaref, 2016, n.21.
16. Nader Ibtisam et Aajly Abdellah, *Impact du style de direction sur la performance des entreprises*, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2020, Vol.4, n.2, p.265-p.278.
17. Ngobo Paul Valentin et Eric Stephany, *Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français*, Finance Contrôle Stratégie, Vol.4, n.1, mars 2001.
18. Renault Vincent, Morvan Lauriane et Marsil Cassandre, *Parler est un besoin. Écouter est un savoir*, Dans VST - Vie sociale et traitements, 2018, n.140.
19. Rostan Georges, *La théorie des organisations : rappels historiques*, CNAM, Lyon, 2005, n.1.
20. Thomann Bernard, *L'entreprise japonaise, lieu de solidarité sociale ? Histoire d'un mythe ambigu*, Cipango - Cahiers d'études japonaises, 2000, p.7.

Journaux

1. Boubakary, *Le travail collaboratif : une innovation au service de la performance des entreprises ? Le cas des PME au Cameroun*, Journal of Information Systems Management & Innovation, 2018, Vol.2, n.2.
2. Boyer Francis, *Les 4 piliers du management collaboratif : les « 4C »*, *Innovation Managériale*, Journal Du Net, Mis à jour le 11 Octobre 2012, disponible sur <https://www.journaldunet.com>
3. Montiel Marc, *Management collaboratif : le nouveau « vivre ensemble » de l'entreprise*, Les Echos, 2014, disponible sur <http://archives.lesechos.fr>
4. Pierrot Franck, *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin...*, Les Echos Entrepreneurs, 2021, disponible sur <https://business.lesechos.fr>

Travaux universitaires

1. Assibat Nathalie, Blanche Béatrice, Janvier Emmanuel et Monnier Clément, *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité*, Master Business Administration, Université DAHUPHIN, Paris, 2014.
2. Beynir Narcisse Dabire, *Le management participatif au sein d'un écosystème du secteur agricole et le développement de nouveaux produits d'assurances agricole : le cas du Burkina Faso*, Thèse professionnelle de doctorat en gestion, Académie des Sciences de Management de Paris, 2020.
3. Hollandts Xavier, *Les effets de participation des salariés sur la performance des entreprises, Tests empiriques et proposition de modèles théoriques*, Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Université Jean Moulin LYON 3, 04 septembre 2017.
4. Mosch Olivier, *cour5 : les différents types de managements*, HEPL-Master Facility Management Techniques de Communication Appliquées, 20 octobre 2014, p.1-p.2., disponible sur <https://www.fichier-pdf.fr>

5. Portes Audrey, *Théorie des organisations*, AUNEGe, disponible sur <https://moodle.luniversitenumérique.fr>
6. *Théorie des organisations*, Université cote d'azur, France, disponible sur unt.univ-cotedazur.fr
7. Trépé Anne, Aubert Patrick, Bermond Franck, Carrère Jean-Marie, Delanoue Michel et Gouzi Benoît, *L'évaluation de la performance de la fonction RH*, Mémoire d'expertise, Université Paris Dauphine, Octobre 2010.

Webographie :

1. <https://www.editions-ellipses.fr>
2. <https://www.managersenmission.com>
3. <https://www.journaldunet.fr>
4. <https://www.visiativ.com>
5. <https://reussir-son-management.com>
6. <https://www.appvizer.fr>
7. <https://barometredegestionstrategique>
8. <https://www.piloter.org>
9. <https://youmatter.world>
10. <https://folksrh.com>
11. <https://www.urvika.com>
12. <https://www.praxisframework.org>
13. <https://www.cadremploi.fr>
14. <https://www.etudier.com>
15. <https://inside-rdt.fr>

Autres documents

1. Delavallée Eric, *La DPPO d'Octave Gélinier*, 8 Avril 2010, Article en ligne disponible sur <https://www.questions-de-management.com>
2. Mousli Marc, *Les grandes figures du management*, 2009, téléchargé de <http://www.lapropective.fr>
3. Document PDF téléchargé de <https://cloudfront.net>
4. Document PDF téléchargé de <http://www.cap-rh.fr>

ANNEXES

Ecole Supérieure de Commerce

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle, **Master en Organisation et Management des entreprises**, ayant pour thème « *Impact du management collaboratif sur la performance des ressources humaines* » chez Mobilis, nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre précieux temps afin de répondre à ce questionnaire en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Votre avis nous importe beaucoup afin de mener une analyse de bonne qualité.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration et veuillez agréer, Madame/Monsieur, l'expression de notre profond respect.

A. Fiche d'identification

1. Votre sexe :

- Homme
- Femme

2. Votre tranche d'âge :

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus de 50 ans

3. Votre niveau académique :

- Baccalauréat
- Licence
- Master
- Doctorat

4. Votre Poste :

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maitrise
- Exécution

B. Votre niveau de l'accord et votre avis concernant :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Totalement d'accord
1) Communication :					
1- Je suis satisfait(e) de la qualité de la communication au sein de Mobilis.					
2- Les employés sont bien informés des décisions prises par les différents niveaux hiérarchiques et des objectifs interdépartementaux, ainsi que les changements majeurs au sein de Mobilis.					
3- Mes collègues m'écoutent lorsque j'exprime mes idées ou préoccupations.					
2) Participation et coopération active :					
1- Je suis impliqué(e) dans la prise de décisions importantes au sein de Mobilis.					
2- Je suis encouragé(e) à contribuer activement à la résolution des problèmes au sein de Mobilis.					
3- Ma contribution est prise en compte lors de la prise de décisions importantes au sein de Mobilis.					

4- Je travaille avec d'autres départements de Mobilis pour atteindre nos objectifs communs.					
3) Confiance et respect mutuel :					
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Totalement d'accord
2- Je respecte mes collègues de travail ainsi que mes supérieurs hiérarchiques au sein de Mobilis.					
3- Il y a une culture de respect mutuel entre collègues au sein de Mobilis.					
4) Formation :					
1- Je suis satisfait(e) de la formation que je reçois pour accomplir mes tâches au travail chez Mobilis.					
2- Je me sens encouragé(e) à développer mes compétences professionnelles au travail chez Mobilis.					
5) Ouverture d'esprit :					
1- Je suis ouvert(e) à de nouvelles idées et perspectives au travail chez Mobilis.					
2- Je suis encouragé(e) à proposer de nouvelles idées et perspectives au travail.					

6) Engagement et motivation :

1- Je suis engagé(e) envers mon travail chez Mobilis.

2- Je suis motivé(e) à travailler chez Mobilis.

3- Je suis satisfait(e) de ma relation avec mes responsables chez Mobilis.

7) Efficacité de la collaboration :

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

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

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

8) Satisfaction au travail :

1- Je suis satisfait(e) de mon travail chez Mobilis.

2- Je suis satisfait(e) de mon environnement de travail chez Mobilis.

9) Performance :					
1- Le travail collaboratif a eu un impact positif sur ma performance individuelle.					
2- Je suis convaincu(e) que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines.					
10) Reconnaissance :					
1- Je me sens apprécié(e) pour mon travail au sein de Mobilis.					

C. Votre relations avec les managers :

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

- Des logiques d'instructions et d'exclusions des tâches
- Des logiques de participation et collaboration à des objectifs
- Autre

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

Réponse	Oui	Non
Le partage		
L'écoute		
La collaboration		

Merci pour votre collaboration.

Annexe 2 : Le guide d'entretien.

Guide d'entretien

Sujet : *Impact du management collaboratif sur la performance des ressources humaines.*

L'objectif de ce guide d'entretien est de recueillir des informations, connaître vos avis. Il n'y a pas de mauvaises réponses, aucun jugement n'y sera porté.

Nous aimerions connaître vos impressions sur le management collaboratif, pour cela nous avons rédigé quelques questions. Ces questions sont majoritairement des questions ouvertes donc il est très important que vous donniez le maximum de détails dans vos réponses.

Axe 1 : Profil et données générales

- Faites-nous une brève présentation de vous-mêmes, du poste que vous occupez, ainsi que de la structure que vous dirigez.

Axe 2 : Etat des lieux du management collaboratif

1. Comment décrivez-vous votre style de management ?
2. Que savez-vous à propos du management collaboratif ?
3. Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans la prise de décisions et la résolution de problèmes au sein de votre équipe ?
4. Comment encouragez-vous les membres de votre équipe à partager leurs idées et leurs suggestions et comment assurez-vous que leur voix est entendue et prise en compte ?
5. Pouvez-vous nous donner un exemple concret de la manière dont vous avez collaboré avec les membres de votre équipe pour atteindre un objectif commun ?
6. Comment vous assurez-vous que les membres de votre équipe comprennent clairement les attentes et les objectifs de Mobilis ?
7. Comment encouragez-vous l'autonomie des membres de votre équipe tout en les responsabilisant pour la réalisation des missions qui leur sont confiées ?

Axe 03 : Management collaboratif et performance des employés

8. A travers votre expérience en tant que manager, pouvez-vous nous dire si vous pensez que la participation active des employés à la prise de décisions a un impact sur leur niveau d'engagement dans l'entreprise ?
9. Selon vous, est-ce que la prise en compte des suggestions et recommandations des collaborateurs a un impact sur leur niveau de satisfaction au travail ?
10. Pensez-vous que la motivation verbale, l'écoute et la communication efficace avec les collaborateurs ont un impact positif sur leur engagement et efficacité au travail ?