



Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira –Bejaia
Faculté des Science Humaines et Sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et des organisations

THÈME

**L'effet de management participatif sur
la performance des salariés**

Cas pratique : entreprise portuaire de Bejaïa

Réalisée par :

M^{elle} : Djafri Hanane

M^{elle} : Talbi Yasmina

Encadré par :

M . A. MATI.

Année universitaire 2020/2021

REMERCIEMENTS

Avant d'entamer la présentation de notre travail, nous tenons à remercier en premier lieu le **DIEU** tout puissant qui nous a donné la santé et la patience pour réaliser ce travail.

On adresse notre sincère remerciement et profonde gratitude à notre encadreur **Mr MATI ALI** qui a accepté de nous encadrer et on le remercier pour ces conseils, sa disponibilité durant toute la période de réalisation de ce mémoire.

On Remercier les membres de jury d'avoir consacré le temps qu'il faut pour lire et corriger ce mémoire.

Nous Remerciement s'adressent également à la directrice « M. LAHLAHE » de l'entreprise « EPB » de Bejaïa, ainsi que les employés de déférent service à qui nous avons adressé notre entretien. Sans oublier « MLE MOUHAMDY MERYEM » celle qui nous à aider à travailler avec ces employés.

Enfin, Ont teints à remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont donné la vie et qui m'ont toujours encouragé et soutenu, à mon mari qui m'a beaucoup encouragé et à ma belle- mère ainsi que mon beau- père qui ont été toujours à mes côtés, grand merci à vous.

A mes chers frères Omar, Yassine et Toufik, à ma chère grand- mère

A mes chères amies Bassma, Nessrine, Celia, Karima, Wissam, Sabrina.

A mon binôme ainsi que sa famille.

Djafri Hanane

DÉDICACE

Je dédie ce travail :

A mon très cher père

Vous avez toujours été mon école de patience, de confiance et surtout d'espoir et d'amour.

A la mémoire de ma mère

Puisse Dieu vous avoir en sa sainte miséricorde et que ce travail soit une prière pour votre âme.

A mes chères sœurs

Mnana, Saida, Samia et Mira pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères

Rabah et Bilal pour leur appui et leur encouragement

A mon marie

Pour l'amour et l'affection qui nous unissent.

A ma belle-mère et mon beau-père

Que Dieu le tout puissant vous comble de santé, de bonheur et vous prouve une longue vie pleine de joie.

À mes neveux

Ayoub, Walid

A mes amies

Hanane, bassma, nessrine, Sabrina

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

Merci d'être toujours là pour moi

Talbi Yasmina

La liste des abréviations :

EPB : entreprise portuaire de Bejaia

GRI : le globale reporting initiative

TBL : le triple bottom line

DPE : direction par objectifs

ONP : office national des ports

SO.NA.MA : société nationale de manutention

C.N.A.N : compagnie nationale de navigation

EPESPA : entreprise publique économique, société par action

DG : direction générale

DSCI : direction du système de contrôle interne

DFC : direction finance et comptabilité

DRH : direction ressources humaine

DA : direction achats

DDN : direction digitalisation et numérique

DGAO : direction générale adjointe organisationnelle

DE : direction exploitation

CPN : conférence de placement des navires

DM : direction maintenance

DDD : direction domaine et développement

DC : direction capitainerie

La liste des annexes :

Annexe 1 : le guide d'entretien.

Annexe 2 : l'organigramme Général de l'entreprise portuaire de Bejaia.

La liste des tableaux :

N	Titre	Page
01	Caractéristique de l'échantillon de la population étudié	66
02	La prise en considération des suggestions des salariés d'EPB	68
03	L'accompagnement des collaborateurs et le développement des compétences individuelles	69
04	La mobilisation des équipes de travail et l'accomplissement des tâches	70
05	La communication entre les dirigeants et les collaborateurs	72
06	La délégation du pouvoir et la répartition de travail	73
07	La participation de toutes les catégories socioprofessionnelles dans le processus décisionnel	76
08	La responsabilisation des salariés	78
09	Climat de travail et vie professionnelle	80
10	La motivation et l'efficacité au travail	81
11	La reconnaissance et la prise d'initiative	83
12	Le travail d'équipe et la profitabilité	84

Liste des figures

Figure N°1 : port de Bejaia Maps.

Figure N°2 : processus d'enchainement d'un navire

Tables des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

Partie théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

Préambule.....	10
1-Les raisons et les objectifs de la recherche.....	10
2-La problématique.....	11
3-Les hypothèses.....	13
4-la définition des concepts clés.....	13
5-la méthode et les techniques utilisées.....	15
6-les conditions de déroulement des entretiens.....	18
7-présentation de la population d'étude.....	18
8-Délimitation de la population d'étude.....	18
9 les difficultés rencontrées.....	19
Conclusion.....	19

Chapitre II : le management participatif

Préambule.....	21
1-historique de management participatif.....	21
1-2-La théorie de D M.C Gregor.....	22
1-3-La théorie de Taylor.....	23
1-4-La théorie de Lewin.....	24
1-5-La théorie de P. Drucker.....	25
1.6. La théorie de likert.....	25
2-les objectifs du management participatif.....	26

3-les principes de management participatif.....	27
4-les facteurs clés de succès à la mise en place d'un management participatif.....	28
5-les effets de management participatif.....	30
6-les qualités de management participatif.....	32
7 -les avantages de management participatif.....	32
8-les inconvénients de management participatif.....	34
Conclusion.....	34

Chapitre III : la performance des salariés

Préambule.....	36
1-aperçu historique sur la performance.....	36
2-la définition de la performance.....	36
3-la performance.....	36
4-la notion de la performance.....	37
5-définition de la performance globale.....	37
6- les dimensions de la performance.....	38
7-les types de la performance.....	39
8-les indicateurs de la performance.....	40
9-les objectifs de la performance.....	41
10-les caractéristiques et composante de la performance.....	24
11-les outils de mesure de la performance.....	42
12-pourquoi mesure-t-on la performance.....	44
13-la performance dans le contexte de management participatif.....	44
Conclusion.....	44

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

Préambule.....	47
1-présentation de l'entreprise.....	47
2-historique de l'entreprise.....	47

3-situation géographique.....	48
4-missions et activité d'EPB.....	50
5-description des services.....	51
6-processus d'enchaînement d'un navire.....	53
7-présentation des différentes structures de l'EPB.....	53
8-les infrastructures et équipements.....	62
Conclusion.....	63

Chapitre VII : analyse et interprétations des résultats

Préambule.....	65
1-caractéristiques de l'échantillon de la population étudiée.....	65
2-analyse des données de la première hypothèse.....	67
3-discussion de la première hypothèse.....	75
4-analyse des données de la deuxième hypothèse.....	76
5-discussion de la deuxième hypothèse.....	85
Conclusion.....	86

Conclusion générale

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction Générale

Introduction générale

Depuis plusieurs années, la question du management de la performance se pose au sein de toutes sortes d'organisations, privées, publiques ou relevant même de ce que l'on appelle désormais le tiers secteur (association, coopératives, mutuelles). Le management est progressivement devenu une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par quatre grandes mutations majeures aujourd'hui : la mondialisation, la financiarisation, l'impact des nouvelles technologies et les transformations du travail.¹

Le développement de la crise économique souligne avec beaucoup de force les problèmes de gestion qui se posent désormais aux entreprises. Outre les problèmes liés aux évolutions techniques et aux nouvelles contraintes de la concurrence, les entreprises font face aux aspirations toujours plus fortement exprimées de leurs salariés, pour les meilleures conditions de travail et de sécurité. Ainsi, le dirigeant d'entreprise est appelé à gérer efficacement ses ressources financières et humaines limitées. Ces dernières ont une place prépondérante dans la survie de l'entreprise, car le propriétaire ne peut supporter des dépenses supplémentaires inhérentes aux accidents de travail ou l'absentéisme, qui génèrent un risque pour la survie de l'entreprise œuvrant dans un contexte concurrentiel. Donc le dirigeant devrait préserver le capital humain, et cela en améliorant les conditions de travail.

Trouver des solutions à des problèmes de travail et des travailleurs et le faire avec eux constitue un point essentiel, prioritaire de la fonction sociale des dirigeants d'entreprise. En effet, il faut adapter les tâches à l'homme, c'est non seulement supprimer, réduire les aspects négatifs d'un travail fatigant ou fastidieux, mais aussi éveiller l'intérêt du travailleur et lui apporter la satisfaction, c'est-à-dire, enrichir son travail en le rendant plus épanouissant, améliorer la qualité de vie et les conditions de travail dans l'entreprise. Ces modifications ne sauraient être imposées, car elles exigent la concertation et la participation de tous les acteurs de l'entreprise.

Le management participatif, comme mode de gestion, ne peut être appréhendé comme une simple technique de gestion, valorisant la « créativité » des salariés, stimulant la mobilisation volontaire de groupes, en rapport avec la qualité du produit et le service à la clientèle. Il doit être approché, en même temps, comme une stratégie de gestion, visant à dépasser les conflits

¹ - Jean-Michel Plane, management des organisations ; théories, concepts, cas, Edition Dunod, paris, 2003, p 1.

d'intérêts pour susciter l'identification et l'attachement du personnel à l'entreprise et obtenir un large consensus sur des objectifs prioritaires.

Ce type de management relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise dans le but de leur performance. Cette participation recouvre des acceptions variées et transite par des dispositifs ainsi divers que l'information et la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats.¹

Afin de mettre une vision sociologique et une analyse scientifique de management participatif, notre étude consistera à étudier l'effet de management participatif sur la performance des salariés au sein de **l'entreprise portuaire de Bejaïa**.

Notre travail se devise en deux parties : la partie théorique et la partie pratique. La partie théorique elle-même se devise en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présentons le processus de notre recherche, les raisons qui nous ont incitées à étudier notre thème, les objectifs que nous nous sommes fixés, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts clés. Ainsi que la méthode et les techniques utilisées, l'échantillon et le déroulement de l'entretien.

Le deuxième chapitre est consacré à la théorie, qui expose le management participatif, dans lequel on a démontré l'historique de management participatif, et les différentes théories, ensuite les objectifs de management participatif, puis les principes et les facteurs clés de management participatif, et les effets et les qualités de management participatif, en dernier les avantages et les inconvénients de management participatif.

Le troisième chapitre porte sur la performance des salariés au sein de « EPB » nous présentons dans ce chapitre un aperçu historique sur la performance au travail, ensuite les différentes définitions de la performance, ses dimensions, et les types de la performance, ses indicateurs et ses objectifs, ensuite ses caractéristiques et composantes, les outils de mesure de la performance, et on a démontré pourquoi on mesure la performance, et en dernier la performance dans le contexte de management participatif.

¹RANDRIANOHAVINA Labre Augustave, **L'importance du management participatif, dans la performance de l'entreprise**, mémoire de master 2 en, université D'ANTANANARIVO, encadré par RAKOTAVAO Finaritra Manovosoa, 09 décembre 2019, p 01.

La partie pratique contient deux chapitres : le quatrième chapitre c'est la présentation de l'organisme d'accueil de **l'entreprise portuaire de Bejaïa**, son historique ses objectifs et ses missions et structures.

Dans Le cinquième chapitre, nous présentons une analyse et une interprétation des résultats obtenus quant à nos deux hypothèses, ainsi que les propositions et les améliorations souhaitées par les personnes interrogées.

Partie théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique

Préambule

Dans ce présent chapitre du mémoire, qui fera l'objet de présentation de méthodologie de recherche, la première partie est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche ensuite nous démontrons les raisons et les objectifs du choix du thème, ensuite nous aborderons la problématique, les hypothèses de la recherche suivent des définitions des concepts clés, ensuite les études antérieures qui servent le point de départ de toute recherche.

Enfin, la méthode et les techniques utilisé qui serviront d'outil d'analyse et de recueil des données, présentation de la population d'étude, et les difficultés rencontrées.

1) Les raisons du choix du thème :

Nous avons choisi de traiter le thème « l'effet de management participatif sur la performance des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa », pour les raisons suivantes :

1. Connaitre le rapport entre le management participatif et la performance des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa.
2. L'intérêt particulier que nous portons au management participatif étant donné qu'il est considéré comme l'un des facteurs clés qui contribuent à la réussite de l'entreprise.
3. La contribution de management participatif dans l'amélioration des performances au sein de l'entreprise.
4. Pour savoir le style de management appliqué au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa.

2) Les objectifs de la recherche :

Notre objectif de recherche est de :

1. Décrire et comprendre l'effet de management participatif sur la performance des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa parce que les variables de notre recherche sont mesurables et qualifiables.
2. Acquérir de nouvelle connaissance sur le thème.
3. Démontrer l'importance de management participatif dans l'amélioration de la performance des salariés
4. Avoir des expériences dans le monde de travail afin de nous préparer à la vie professionnelle.

3) La problématique

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et toute entreprise éprouve un besoin urgent de s'armer une ressources humaine forte, compétente et créative pour le faire face à un environnement concurrentiel, soit économique à l'humain.

L'entreprise est une organisation dotée de moyens humains, matériels, financiers .chaque entreprise souhaite atteindre un haut niveau de performance au cherche à tirer un avantage concurrentiel .pour cela elle doit respecter et prendre en considération le personnels et le bien gérer.la réussite d'une entreprise repose sur la qualité de management des ressources humaines ,dans ce sens ; pour manager efficacement , ce n'est pas uniquement les compétences managériales mais il faut que les décisions prises doivent être accepté par l'ensemble de personnels et collaborateurs.

L'idée de faire participer les salariées au fonctionnement des organisations n'est pas nouvelle, le management participatif prend son essor rapide dans les organisations à partir des années 1970, elle émerge au 19^{ème} siècle dans le milieu ouvrier en réaction aux conditions causée par la révolution industrielle et le capitalisme.

Le management participatif ; comme mode de gestion, ne peut être appréhendé comme une simple technique de gestion valorisant la « créativité » des salariés, stimulant la mobilisation volontaire de groupe. Ce type de mangement relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise dans le but de leurs performances.

Philippe Harmel définit le management participatif comme « une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concertant »¹

Le management participatif consiste donc à appliquer les relations humaines au sein de l'entreprise. Le manager de type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commune sera prise. Ce type de management prône donc la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise. Faire participer signifie qu'on partage les responsabilités de la

¹ - Harmel Philippe, **management participatif ; sens, réalité, actions**, paris, Edition d'organisation, (1988), p254.

gestion dans les différents niveaux de l'organisation, c'est l'implication des salariés dans le processus décisionnel au sein de l'entreprise.¹

Ainsi le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et de progrès des performances de l'entreprise en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel².

Certes, le management participatif est une source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise, le capital humain est au cœur de la performance de l'entreprise à condition de le mobiliser et de le valoriser. La performance fait référence aux attitudes accumulées par les salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie : pour Patrick et Marina Charpentier : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, elle est l'objectif et dépend des référents choisis »³

De nombreux auteurs ont travaillé sur la notion de participation pour développer une véritable conception du management, dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à la performance collective. Parmi ses auteurs ; la théorie de Mc Gregor, qui est la plus compatible avec notre recherche. Mc Gregor associe un travail manuel et répétitif à un style de management dur et autocratique et un travail créatif et de qualité à un style plus participatif, cette théorie de management X et Y débouchera sur une gestion participative et douce, avec cette théorie amène une idée d'un management délégué, moins autoritaire et plus participatif. La théorie X donne priorité aux exigences de l'organisation, à l'inverse de la théorie Y qui insiste sur la notion de la participation « l'application de ses principes doit conduire les dirigeants à faire confiance à leur personnel à le faire participer, à négocier les objectifs »⁴.

Sous ce contexte on cherche à décrire l'effet de management participatif sur la performance des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia. Notre question centrale de recherche s'articule comme suite : quelle est l'effet de management participatif sur la performance des salariés de l'EPB.

¹ **Le management participatif**, disponible sur le lien (<http://www.qualiteonline.com/dossier-49>). Consulté le 13/04/2021 à 16 h.

² **Le management participatif**, op.cit consulté le 13/04/à17h30.

³ Laura Mucha, **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel 1^{ème} année de Master, université de Reims Champagne-Ardenne encadré par Mme Lethielleux Laëtitia 2009-2010, p, 14.

⁴ Danielle POTOCKI MALICET, **éléments de sociologie du travail et de l'organisation**, Edition, ECONOMICA, 1997, p22.

Sous cette question découle deux sous questions qui sont :

- **Quelle est l'effet de management participatif sur la performance individuelle des salariés de l'EPB ?**
- **Quelle est l'effet de management participatif sur la performance organisationnelle de l'EPB ?**

4) **Les hypothèses :**

Selon Maurice Angers: une hypothèse « la première opération de concrétisation de recherche consiste à y répondre, habituellement sous la forme d'une hypothèse »¹.

De ce fait, par rapport aux questions préalablement posés lors de l'élaboration de notre problématique, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- **Il Ya un effet de management participatif sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa.**
- **Il Ya un effet de management participatif sur la performance organisationnelle des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa.**

5) **La définition des concepts et des notions clé :**

5.1. **Management :**

Le management désigne l'ensemble des techniques de gestion d'une organisation, cela couvre les manières de prospecter, comparer, fournir, acheter, produire, stocker, travailler, rémunérer, financer, comptabiliser, contrôler.²

5.2. **Management participatif :**

Selon Philips Harmel 1988, le management participatif est défini comme « une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel a la définition et la mise en œuvre des objectifs le concernant »³.

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, 6^{eme} édition, Ed CEC, canada, 2014, p26.

² André Akoun et Pierre Ansart, Le robert. Dictionnaire de sociologie, Edseuil, 1999, p 318.

³ Philippe Harmel, Management participatif-sens, réalités, action, Edition d'organisation, paris, 1988. P254.

5.3. La participation :

Signifie « être associé où faire les choses ensemble ce concept consiste à associer les personnes de quelque façon que ce soit dans les actions de l'entreprise, l'organisation donne la possibilité de participer aux projets, aux affaires ». ¹

5.4. La définition opérationnelle de management participatif :

Le management participatif est un mode de gestion des entreprises, qui permet aux salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles de participer dans le processus décisionnel, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, pour la mise en place des objectifs organisationnelles. Il rend l'entreprise plus humaine, car il renforce la participation des salariés et crée un climat de confiance et l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

5.5. Performance :

Selon Sillamy : « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier ». ²

5.6. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle fait d'abord référence à un résultat de nature collective, à la fois mesurable et représentant un degré de réussite plus ou moins grand. Elle peut aussi avoir trait aux processus mis en œuvre pour parvenir à ce résultat ; cet autre sens oriente vers l'analyse des facteurs ayant mené au degré de réussite atteint. Celui-ci est susceptible de constituer un exploit, mais pas nécessairement ; ce sens n'est donc pas directement retenu pour définir la performance organisationnelle. ³

5.7. Performance individuelle :

Selon Motowildo « elle n'est un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportement, c'est une propriété du comportement. Elle est la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail » ⁴.

¹ Hélène Masse. *Travail social avec des groupes*, Paris, Edition Dunod. 2001, p144

² SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, *gestion des performances au travail*, Edition de Boeck, Paris, 2007, p61

³ Ibid., p 67.

⁴ Idem, p 99.

5.8. La définition opérationnelle de la performance :

C'est tout ce qui contribue à l'amélioration de couple valeur-coût, qui génère un bénéfice pour l'entreprise, c'est un processus, une action orienté vers un but.

5.9. Définition de la performance globale :

La performance globale d'une structure suppose la combinaison de performances individuelles et de performance collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : économique, la performance sociétale et la performance environnementale.¹

6) La méthode et les techniques utilisées :

Pour conduire une recherche scientifique il est nécessaire d'utiliser des méthodes et des techniques permettant de recueillir des informations pertinentes, qui vont être analysées et traitées dans le but d'obtenir un résultat.

6.1. La méthode utilisée :

Il existe plusieurs méthodes scientifiques dans le domaine des sciences humaines et sociales utilisées afin découvrir la réalité des phénomènes et de dévoiler ce qui est caché. Donc il est nécessaire de suivre une méthodologie bien définie pour pouvoir atteindre nos objectifs de recherche.

Grawitz Madeleine conçoit la méthode : « comme un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs (...), un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques, Elles constituent de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but ».²

La méthode qualitative est un choix justifié par l'objectif d'étude, pour ce la notre but ce n'est pas de généraliser les résultats, mais de comprendre et de décrire les comportements et les attitudes des salariés sur notre phénomène. Ainsi que le fait de cette méthode va nous permettre d'approfondir et d'enrichir l'analyse des données recueillies sur le terrain.

¹ HARRACH Valérie, **quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie**, mémoire de fin d'étude de 2^{ème} Année de Master, Encadré par M Stanislas WOCH, université de Lille 2, 2016-2017. p34.

² GRAWITZ Madeleine, **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2001, p352.

Une des autres raisons qui nous ont conduits à choisir cette méthode est qu'elle permet une meilleure approche de la réalité du terrain aussi avec la réalité d'échantillon de notre enquête.

6.2. Les techniques utilisées :

Toute recherche scientifique à une technique à suivre dans le but de vérifier les hypothèses, pour ce qui est les techniques utilisées, nous avons opté pour la technique de l'entretien et de l'observation, le choix de ces deux techniques est justifié par leur complémentarité méthodologique sur le terrain, ce qui nous permettra de mieux comprendre le phénomène du management participatif sur la performance des salariés ou sein de l'entreprise EPB de Bejaia.

Selon Madeleine Grawitz la technique c'est : « l'ensemble de procédés et instruments d'investigations utilisés méthodologiquement dans le but de recueillir des données dans la réalité ».¹

6.3. L'observation :

Selon Maurice Angers « l'observation en situation réelle est une technique de recherche qui sert à observer un groupe, dans le but de comprendre certaines attitudes et certains comportements ».²

L'observation sur le terrain est une étape de collecte de donnée qui est basé sur l'insertion dans le milieu de travail, afin d'avoir plus d'informations. Aussi c'est une étape complémentaire pour vérifier les comportements des salariés, dans l'entreprise et de savoir leur réaction dans la situation réelle, aussi de ressortir des idées pour améliorer le système de participation qui va permettre à l'entreprise de leur motiver et de leur rendre plus performant.

Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer le mouvement des salariés à l'intérieur de **l'entreprise portuaire de Bejaia** on leur posant des questions concernant notre sujet de recherche, ainsi que de suivre leur attitude, ça nous a permet de collecter des données pertinentes et d'avoir beaucoup d'informations sur notre thème de recherche. On à mentionner les observations dans un gril d'observation, c'est une observation non participante, indirecte

¹ GRAWITZ Madeleine, op. cit, p352.

² ANGERS Maurice, Initiation *pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Édition Casbah, Alger, 1997, p130.

6.4. L'entretien :

Nous avons utilisé le guide d'entretien, le choix de cette technique est fait en raison de résultats attendus de notre enquête qui sera qualitativement étudiée. On a eu recours à l'entretien semi-directif formulant des questions ouvertes de façon à faire parler et stimuler les repenses de nos enquêtés.

Notre guide d'entretien a été réparti en trois axes : le premier axe est consacré aux données personnelles de nos enquêtés, le deuxième axe est consacré à notre première variable qui est le management participatif, et le troisième axe qui est consacré à notre deuxième variable qui est la performance individuelle et organisationnelle des salariés de l'EPB. Nous avons opté pour l'enregistrement de nos enquêtés lors du déroulement des entretiens, ce qui nous a permis de retranscrire toutes les repenses afin qu'elles soient faciles pour l'interprétation et l'analyse. Et on a essayé de mieux simplifier les questions pour nos enquêtés pour obtenir les bonnes réponses attendues, **Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matolon** indiquent : « qu'avec l'entretien semi-directif « l'enquêteur vise à obtenir les réactions de l'enquêté ».

6.5. La pré-enquête :

C'est une « Etape primordiale dans une recherche scientifique, constitue le premier contact avec le terrain et les enquêtes c'est une technique familière elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées. »¹

La pré-enquête est une phase importante qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème, ainsi que de connaître les conditions de fonctionnement de l'organisme d'accueil, elle nous a permis aussi de discuter avec toutes les catégories socioprofessionnelles sur notre problème de recherche et de voir les différents niveaux et les différentes fonctions et postes occupés, et ça nous permet de cerner les caractéristiques de notre population d'étude et qui conditionne notre choix de l'échantillon de recherche.

¹QUIVY Raymond et autre, Manuel de recherche en science sociales, 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 1995, p63.

7) Les conditions de déroulement des entretiens :

- Au début de notre enquête, nous nous sommes rendus une fois par semaine au siège de l'entreprise, pour pouvoir nous familiariser avec les lieux et les personnes, surtout avec la population concernée par notre étude.
- Les entretiens se sont dans l'ensemble très bien déroulés. Premièrement on à commencer par notre présentation ensuite la présentation de notre thème de recherche qui a d'ailleurs à chaque fois susciter l'intérêt de nos enquêtés, puis nous avons proposé avant de commencer l'entretien d'enregistrés les enquêtes avec tout confidentialité et anonymat.
- On à poser les questions de notre guide d'entretien dans un ordre croissant, nos enquêtes ont répondu librement, on a aussi de reformuler certaines questions qui n'étaient pas comprise.
- Les entretiens ont été déroulés dans des conditions favorable ou nous avons interrogés nos enquêtes dans leurs bureaux. Mais on a souvent dû interrompre nos entretiens à cause des collègues qui entrent et qui sorts en raison du fait que ce sont des bureaux partagés.
- La durée de nos entretiens va de 30 à 60 minutes.

7.1. Présentation de la population d'étude :

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons procédé à la délimitation de notre échantillon à partir de la population mère de l'entreprise « EPB ».

7.2. Délimitation de la population d'étude :

La population mère de l'entreprise « EPB » est constituer de 1442 salariés, effectif de 31 mars 2021, dont 195 sont des cadres, et 213 agents de maîtrise et 1034 exécutions, nous avons opté pour **un échantillon non probabiliste, par quotas** « il est basé sur certaines caractéristiques de la population qui doivent être reproduites en proportion dans l'échantillon. Son utilisation nécessite donc certaines données chiffrées sur la population ». ¹

Donc On a opté pour un échantillonnage non probabiliste par quotas

¹ ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 6^{ème} Edition, Ed CEC, Québec, Canada, 2014, p 106.

7.3. **L'échantillonnage** : on a sélectionné au début 08 agents d'excursions, 04 agents de maîtrise et 02 cadres, suite aux obstacles de terrain et l'influence des responsables on a modifié le sort d'échantillonnage qui est comme suite : 10 cadres, 02 agents d'excursions, 02 agents de maîtrise, donc notre objectif ce n'est pas de quantifier mais seulement de décrire.

8) Les difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre étude de terrain, on est confronté à un ensemble de difficultés, ce qui a entravé la poursuite et le bon déroulement de la recherche, parmi ces difficultés :

- L'indisponibilité des ouvrages concernant notre thème.
- Les contraintes de terrain, et le refus de responsable d'accéder à un grand nombre des agents d'exécution et de maîtrise.
- Les perturbations lors des entretiens à cause de la charge du travail des enquêtés, ça a pris beaucoup de temps.

Conclusion :

À partir de ce chapitre, nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête et la technique utilisée, la méthode et la population visée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, les entretiens effectués nous ont permis de récolter les données nécessaires sur le terrain, pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Chapitre II :

Management

Participatif

Préambule

Les entreprises n'ont cessé d'accroître leur influence sur le plan économique et sur le mode de vie des citoyens ces dernières décennies, de nombreuses personnes considèrent l'entreprise comme étant de plus en plus génératrice d'externalités négative ; tant d'un point de vue social qu'économique ,perdant alors son image positive de moteur à la création de valeur collectives, de développement , d'épanouissement et d'insertion sociale, et ce , au profit d'une image moins flatteuse par la prise de décisions irresponsables ,inéquitables, et donc peut légitimes pour certains.

Les économies développées sont de plus en plus orientées vers les services et vers l'innovation. Le capital humain occupe dans ce cadre une place primordiale et les dirigeants d'entreprise peuvent de moins en moins négliger, que l'économie est aujourd'hui mondialisée et que les travailleurs peuvent facilement intégrer une firme étrangère qui répondra mieux à leurs attentes. Les entreprises doivent donc se montrer attractives aux yeux des nouveaux talents. Il s'agit d'élaborer notamment les techniques de management participatif.

« Le management relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise dans le but de leur performance, cette participation recouvre des acceptions variées et transite par des dispositifs aussi divers que l'information et la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats. »¹

1. Historique de management participatif

Le management participatif est un mode de gestion qui est apparu vers la fin de 19^{ème} siècle, quelques années après la révolution industrielle, depuis cette époque l'entrepreneur comme ingénieur à réfléchir à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration de l'entreprise.

Le processus de management existe alors dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre un but qu'il soit lucratif ou non, il s'agit d'une activité ou plus précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine

¹RANDRIANOHAVINA Labre Augustave, op.c.t, p01.

combinaison de moyens puisse générer une production de bien ou de service économiquement et socialement utiles et rentables.

Le management participatif est en quelque sorte est une déclinaison du management traditionnel et général, les limites de modèle taylorien qui avait considéré l'homme comme une machine, fait naissance à l'école de relations humaines :« Jean-PierreHELPER, Michel kalika et jacques Orson, 2010 ».

1.1. La théorie de D.MC Gregor (1906-1964)

D.MC Gregor va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management c'est à dire une manière de conduire les hommes Selon lui, les dirigeants changent leur mentalités, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant.il formule l'idée qu'ils font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guident leur conception du management .D MC oppose deux conception de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie x et y.

- **La théorie x :**

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

- **La théorie y :**

Elle repose sur quatre principes :

- La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme .il peut s'autodirigé et s'autocontrôler.
- L'engagement personnel est rn fait le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes,

- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour M.C Gregor, ces deux approches induisent deux style de gestion et de management différenciés. il développe la thèse suivant laquelle la théorie « Y » et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. Si la théorie « X » nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie « Y » donne les possibilités à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.¹

« L'application de ses principes doit conduire les dirigeants à faire confiance à leur personnel, à le faire participer, à négocier les objectifs »²

1.2. La théorie de Taylor :

Sur la problématique de l'organisation de la production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose suppose qu'au lieu « de se disputer au sujet de partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns vis-à-vis des autres en ennemis, patrons, ouvriers joignent leur effort pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée ». Taylor pense qu'il est possible de développer une confiance mutuelle entre employer et salariés, il cherche à responsabiliser les salariés en leur confiant pour mission la maîtrise et le perfectionnement de la qualité des produit élaboré .

- **La division horizontale de travail :**

Ce principe d'organisation conduit à la parcellisation de travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire.

- **La division verticale du travail :**

Cette conception de l'entreprise vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs de travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « cols bleu » des « cols blancs » tels que l'on les communément nommés en milieu industriel. Ce principe incite à placer « the right man on the right place », la meilleure personne à la bonne place.

¹ Jean-Michel plane, **théorie des organisations**, 2^{ème} édition, éd Dunod, paris, 2003.p.p, 39, 41.

² Danielle Potocki Malicet, **élément de sociologie du travail et de l'organisation**, édition Economica. 1997. p22.

- **Le salaire au rendement :**

Fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, sensé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

- **Le contrôle de travail :**

Chaque geste de l'ouvrier exécutant et surveillé. Cela a conduit à mettre en place les usines du contremaître chargés de réaliser cette activité de contrôle, le taylorisme tel qu'il a été mis en application en milieu industriel a conduit à de nombreuses discussions principalement quant à la conception de l'homme en situation au travail.¹

1.3. La théorie de K. Lewin (1890-1947)

On peut considérer que K. Lewin s'intéresse pour l'essentiel à deux questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique des groupes. Ces travaux sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupe humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportement de groupe. À partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants K. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement :

- **Leadership autoritaire** : qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.
- **Leadership démocratique** : qui s'appuie sur des méthodes semi-directive visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité.
- **Leadership de laisser-faire** : qui ne s'implique pas dans la vie de groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.²

Lewin observe que le membre du groupe avec un leader démocratique manifestait des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe.

¹ Jean-Michel plane, management des organisations, théorie, concepts, cas, Op.cit., p. p7, 9.

²Ibid., p. p69.70

1.4. La théorie de P. Drucker

P. Drucker est considéré comme le père de théorie moderne de management qui est allé le plus loin dans l'analyse et le développement de modèles de management participatif, il s'intéresse aux fonctions de direction générale. Il a proposé de substituer le management fonctionnel par le management par objectifs. Il a inventé des outils comme la DPO (**direction par objectifs**) qui l'a rendu célèbre et qui est encore appliquée dans la plupart des entreprises. Selon lui, les facteurs essentiels au progrès d'une entreprise sont la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et une organisation du travail qui respecte les hommes. Il amènera le management à considérer chacun comme un potentiel de créativité, qu'il convient de mobiliser et stimuler. Cette approche des individualités l'amènera à s'intéresser au conflit, qu'il pense inhérent au travail, et à la négociation.¹

1.5. La théorie de Likert (1903-1981)

Il a conduit des recherches sur les attitudes et le comportement humain au travail. Rensis Likert, « le gouvernement participatif de l'entreprise », 1961, à partir d'enquêtes de terrain il a mis au point quatre styles de manager :

- **Le manager autoritaire exploiteur** : il s'agit ici d'un véritable mode de management par la peur. Psychologiquement, les managers et les employés sont finalement très éloignés. Ce style de management peut générer l'hostilité des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux.
- **Le manager autoritaire** : le contact et les relations hiérarchiques sont directs souvent francs et les systèmes de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leur suggestions et leurs critiques.
- **Le manager consultatif** : ce type de manager cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites.
- **Le manager participatif** : il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe

¹RANDRIANOHAVINA Labre Augustave, Op.cit. P, 09

constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise.¹

Ce type est le plus efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopérative et sur des relations de confiance, il note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles, ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

2. Les objectifs de management participatif

On peut résumer les objectifs de management participatifs dans les six points suivants : son objectif est :

- **Pour tirer le meilleur parti du capital humain :** La gestion participative n'oblige pas les organisations à exploiter uniquement le capital physique des employés. Il fait plutôt le meilleur usage du capital intellectuel et émotionnel humain. Il donne aux employés la possibilité d'apporter leurs idées et suggestions pour améliorer les processus commerciaux et créer un meilleur environnement de travail.
- **Pour répondre aux besoins psychologiques des employés :** Lorsque les employés ont leur mot à dire dans le processus de prise de décision, cela leur procure une satisfaction psychologique. C'est une force simple qui les pousse à améliorer leurs performances, à créer un canal de communication approprié et à trouver des solutions pratiques pour concevoir de meilleurs processus organisationnels.
- **Pour retenir les meilleurs talents :** La gestion participative est l'une des stratégies les plus efficaces pour retenir les meilleurs talents de l'industrie. Cela donne aux employés un sentiment de fierté d'avoir leur mot à dire dans le processus de prise de décision de l'organisation. Une fois valorisés par leurs aînés, ils s'attachent à l'organisation et deviennent les partenaires de la direction pour atteindre des objectifs précis et réussir.
- **Pour augmenter la productivité industrielle :** Dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, la motivation, la sécurité d'emploi et des salaires élevés ne suffisent

¹ Jean-Michel plane, management des organisations, théories, concepts, cas, op.cit. p. p74.75.76.

pas pour augmenter la productivité industrielle. Le leadership, la flexibilité, la délégation d'autorité, la démocratie industrielle et la participation des employés à la prise de décision sont importants pour augmenter le chiffre d'affaires annuel de toute organisation.

- **Pour établir des relations industrielles** : La participation de la direction est un tact imbattable pour établir et maintenir des relations cordiales avec les employés et le syndicat des travailleurs. Le succès d'une organisation dépend de ses ressources humaines. L'autonomisation des employés agit comme une force puissante pour lier les employés et les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes à l'organisation.
- **Pour maintenir un bon flux de communication** : La communication bidirectionnelle joue un rôle important dans le succès de toute organisation. La participation des employés à la prise de décision assure un bon flux de communication dans l'organisation. Chacun contribue de son mieux et essaie de renforcer l'organisation en contribuant de son mieux pour améliorer les processus commerciaux.¹

3. Les principes du management participatif

Le management participatif se base sur cinq principes fondamentaux, il s'agit de :

Mobiliser le personnel, mettre en place une politique de développement personnel, déléguer du pouvoir, confier la résolution des problèmes aux équipes concernées, mettre en place une régulation.

3.1. Mobiliser le personnel :

C'est le principe de base du management participatif qui encourage l'implication du personnel dans le processus de décision. Donc le responsable d'équipe et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre.

3.2. Mettre en place une politique de développement personnel :

Ce principe est basé sur un développement de la communication au sein de l'entreprise sur la mise en place de climat social favorable. Basé sur, l'écoute, le partage et la

¹ Prachi i Juneja, **management study Guide content team** disponible sur le lien : (www.managementstudyguide.com), 2015, consulte-le : 14/06/2021 à 2.25h.

collaboration du personnel de l'entreprise permet de développer la confiance individuelle dans un premier temps, et collective au final renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise.

3.3. Déléguer du pouvoir :

Cette délégation elle se base sur deux principes :

3.3.1. La subsidiarité, chaque membre de l'équipe à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ses décisions.

3.3.2. Le respect de la stratégie d'entreprise, c'est l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

3.4. Confier La résolution des problèmes aux équipes concernées :

Ce principe rend autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

3.5. Mettre en place une régulation :

Le management participatif nécessite la mise en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs doivent être mis en place. Les dispositifs de régulation et l'autocontrôle contribuent à l'efficacité du management participatif les coordonner les équipes et en les rendant autonomes et responsables.¹

4. Les facteurs clés de succès à la mise en place d'un management participatif :

4.1. Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre ;

Le management participatif recouvre plusieurs approches qui vont dépendre du choix du degré de participation et du choix des participants (échantillon restreint ou large). Ces choix

¹**Les 5 principes fondamentaux du management participatif**. 22 mars 2014, disponible sur le lien : (<http://www.petite-entreprise.net>) consulté le 10/6/2021 à 11h30.

dépendent des contraintes propres à l'entreprise et des buts recherchés (gestion du temps de travail des collaborateurs, moyens financiers de l'entreprise, etc.).

4.2. Formation pour la participation :

Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, la diffusion et le traitement de l'information, l'animation de réunions, etc. Demandent une formation spéciale. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de communication et de l'information ou de résolution de problème.

4.3. La responsabilisation :

Aujourd'hui, il y a une nouvelle répartition des responsabilités et des tâches, leur but est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, de l'initiative et des responsabilités. On parle de rotation des postes. Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'auto - contrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leur retour.

4.4. La participation :

Pour travailler en équipe, il faut un certain nombre de compétences ; les nouvelles tâches comme la diffusion des informations, l'animation des réunions ou la formation de membre demandent une formation spéciale. L'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres .il faut conseiller, travailler en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. La meilleure méthode est de passer par l'intermédiaire des cercles de qualité. Cinq à dix ouvriers spécialisés volontaires se retrouvent 1h par semaine pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail.

Ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique.

Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut entraîner, initier, planifier... après cela, le groupe peut faire un « vrai » travail qui implique l'analyse du problème ainsi trouver une

solution cohérente. il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

4.5. L 'autonomie et le pouvoir :

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupe dans la mesure où, dans les formes de management participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production, le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation.

Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions. Mais qu'est-ce que le pouvoir ? « C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action ».

4.6. La communication :

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations ente entreprise et monde extérieur. la communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise, tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer est au courant des initiatives des équipes de travail. Donc l'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication. Ainsi que la communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est-à-dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise.

4.7. Etablissement d'un climat de participation :

Afin de crée un véritable climat de participation, il est nécessaire de ne pas s'approprier les idées des autres et se les approprier, de reconnaître les initiatives et les récompenser, de mettre en avant les avantages concret de la démarche pour chaque service de s'appuyer sur les personnes motivées, ainsi que de décliner la démarche participative en buts individuelles pour une réussite collective.¹

¹ **Le management participatif**, disponible sur le lien : (<http://www.qualiteonline.com/dossier-49>.) Consulté le 13/06/2021/. À 22 h 30.

5. Les effets de management participatif :

5.1. Amélioration organisationnelle :

La première catégorie d'effets concerne les impacts sur les performances organisationnelles et sur la production. Le management participatif serait une manière d'atteindre cette plus grande

Contribution. Ainsi à l'émergence de nouvelles solutions. de plus, il mènerait à une meilleure compréhension mutuelle, ne meilleure acceptation des décisions prises, ces décisions seraient également mieux comprises et acceptées par les subordonnés. La gestion participative amènerait une plus grande performance individuelle. Donnerait à chaque personne la possibilité d'agir efficacement dans un certain degré d'autonomie.

5.2. Amélioration du climat organisationnel :

Deuxièmement, la gestion participative aurait également un impact sur le climat, la vie interne, permettrait la qualité de vie dans l'organisation la gestion participative aurait, ainsi, un impact sur la cohésion globale, ainsi il y aurait une plus grande identification à l'équipe, une meilleure coopération et coordination. Le management participatif rechercherait la motivation de l'ensemble des catégories des travailleurs par une plus forte intégration de ceux-ci Harmel, 1988.

5.3. Amélioration de l'image externe :

Ensuite, Harmel (1988) constate une dimension « éthique » à ce processus. Le management participatif permet de donner une bonne image de l'organisation au reste de la société. L'image positive de l'entreprise concerne les personnes extérieures mais également les travailleurs, la supervision serait perçue comme meilleure qualité. Les travailleurs auraient ainsi, des attitudes plus positivement envers l'organisation, il aurait plus confiance dans l'organisation.

5.4. L'impact sur les canaux de communication :

En outre, la gestion participative permettrait également d'agrandir et d'améliorer les canaux de communication au sein de l'organisation, les travailleurs auraient également une meilleure compréhension des objectifs. Cela permettrait d'avoir une meilleure résolution des conflits.

5.5. Impact sur les compétences :

Une dernière catégorie d'effets concerne l'augmentation des compétences, ces compétences portent sur l'identification des problèmes, la résolution et l'analyse de celui-ci mais aussi sur la capacité à conduire une réunion, aux processus interpersonnels et sur la capacité de résoudre des conflits, ainsi que la gestion participative permettrait de créer et mieux valoriser le potentiel humain.¹

6. Les qualités de management participatif :

On distingue cinq principales qualités de management participatif : le sens de l'écoute, la communication, le respect de l'autre, le dialogue et bien entendu la délégation.

- Le sens de l'écoute : a pour but d'améliorer et de renforcer les liens entre le chef d'équipe et les collaborateurs.
- La communication : la bonne communication entre les dirigeants et le collaborateur est l'une des principales causes de la réduction des conflits et la réussite de travail.
- Le respect de l'autre : on donne de l'importance aux travaux des autres quoi que ce soit leur position dans la hiérarchie.
- Le dialogue : afin d'atteindre des objectifs précis et de valider ceux-ci, on doit prendre en considération des avis des autres et d'échanger avec eux. Le dialogue est l'un des mécanismes importants pour contenir les problèmes et réduire les conflits.
- La délégation : La délégation est importante pour l'efficacité et le développement. Savoir déléguer peut permettre non seulement de contribuer à l'efficacité de l'équipe, mais également de contribuer au développement de chaque membre de l'équipe²

7. Les avantages du management participatif

L'approche participative favorise bien évidemment la participation des employés. Mais il y a plus que cela :

¹ Emmanuelle Cornil, le management participatif et les attentes des travailleurs mémoire Master, encadrée par Anne Rousseau, université catholique de Louvain, Année académique 2016-2017, p14.

² Les 5 principes de management participatif, op.cit. Consulté le 13/06/2021 à 22.30

7.1. Augmentation de la productivité :

Une parole libérée dans la prise de décision signifie qu'il existe un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'employé assume sa responsabilité. il y a moins de supervision de la part des managers. Les heures de travail peuvent s'étirer d'elles-mêmes, sans aucune contrainte de la part de la direction. Tout cela conduit à une productivité accrue.

7.2. Satisfaction professionnelle :

Dans les entreprises adoptant la gestion participative, la plupart des employés sont satisfaits de leur travail. En particulier lorsque les gens voient leurs suggestions et recommandations effectivement mises en œuvre. Sur le plan psychologique, l'employé prend conscience qu'il a son mot à dire dans la prise de décision et qu'il est un élément essentiel de l'organisation.

7.3. Motivation :

Une productivité accrue et une satisfaction professionnelle ne peuvent se manifester que s'il existe un niveau élevé d'implication des salariés. L'inverse est également vrai ! la prise de décision décentralisée signifie que tout le monde a son mot à dire et que tout le monde est important.

7.4. Qualité améliorée :

Les propositions d'améliorations et commentaires ne proviennent de personne qui est parties prenantes des processus au niveau opérationnel, organisationnel et décisionnel de la société.

7.5. Réduction des coûts :

Par définition, moins de ressources sont nécessaires à la supervision. de plus, davantage d'importance est accordée à l'élargissement des compétences, permettant à l'entreprise de gagner en flexibilité.¹

¹ Stéphane Lenoir, **management participatif : définition, avantage et inconvénients**, disponible sur le lien (<https://kostango.com/management-participatif>), 2017, consulté le 13/06/2021 à 11h5.

8. Inconvénients du management participatif

8.1. Un ralentissement de la prise de décision :

Lorsqu'il y a beaucoup de personnes impliquées dans la prise de décision, les entrées et les commentaires commencent à affluer de tous les côtés, il faut du temps pour vérifier la pertinence de l'ensemble des propositions, ce qui signifie que la prise de décision est ralentie.

8.2. Problème de sécurité de l'information :

Ce problème provient du fait que la direction de l'entreprise est obligée de révéler un certain nombre de faits et d'informations. Certaines d'entre elles peuvent être critiques, et l'être de plus en plus tout au long du processus de décision et de mise en œuvre des mesures adoptées. Donc il y a donc une plus grande appréhension concernant de possibles fuites de l'information¹.

Conclusion :

La mise en œuvre d'un management participatif ne dépend plus du bon vouloir d'un dirigeant, c'est devenu une obligation imposée par les nouvelles conditions économiques.

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

Ce chapitre présente dans un premier temps les différents auteurs et théories qui traitent ce style de management ainsi que les concepts de base du management participatif, dans un deuxième temps nous avons présenté les objectifs de management participatif et les principes, ainsi que les effets et les qualités de management participatif, les facteurs clés de succès de management participatif, enfin les avantages et les inconvénients du management participatif.

¹ Stéphane Lenoir, op.cit., consulté le 13/06/2021 à 11h5.

Chapitre III : La performance des salaries

Préambule :

De nos jours, la question de la performance au travail est de plus en plus abordée dans les milieux professionnels et académiques. Dans le contexte d'actualité, caractérisé par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance et de leur capital humain. La performance des salariés est très importante, elle conditionne la réussite de toute entreprise. La performance, est un concept à la fois omniprésent et galvaudé. Elle est devenu un but à atteindre, elle est souvent ramenée à la notion d'efficacité, de compétition, de réussite, sans pour autant nous puissent le cerner de façon précise dans le milieu professionnel. Dans ce deuxième chapitre de la partie théorique, nous aborderons la notion de la performance des salariés.

1. Aperçu historique sur la performance :

Depuis Taylor et Fayol, la performance est un objet de recherche fondamental des auteurs en théories des organisations. Chez Taylor, l'homme est un « flâneur », il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise. Il faudrait par conséquent le contrôler et le stimuler. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines. Avec lui, l'analyse des déterminants de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humains dans les organisations. Les travaux des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.¹

2. La définition de la performance :**2.1. La performance :**

Motowildo définit la performance de l'individu au travail : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».²

Il est important de souligner que la performance, selon Motowildo, n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de comportement. Elle est la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail.¹

¹ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, *gestion des performances au travail*, édition de Boeck, Paris, 2007, p 108.

² Ibid., 98.

2.2. La notion de performance :

Le mot français performer, qui date du 13^{ème} siècle, aurait été emprunté par langue anglaise, puis transformé en performer et performance au cours du 14^{ème} siècle. Le *OXFORD ENGLISH DICTIONARY*, qui traite les origines du terme performance. Au 14^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec *to perform* dont vient le mot de la performance.²

Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui découlent et le succès que l'on peut y attribuer. La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne saucier : « la notion de la performance doit donc, elle aussi, être précise à chaque fois que l'on veut l'utiliser »³

L'expression « performance » fait référence à des éléments tels que la réussite, l'exploit, les capacités professionnelles ou le potentiel en carrière. L'évaluation du rendement évoque surtout l'idée de mesurer la production d'une personne par rapport à une norme. Tout comme l'appréciation des performances, elle renvoie donc à l'efficacité dans le travail.⁴

La performance implique des notions de capacités humaines et de charge de travail. Elle évoque des aptitudes et des connaissances. On y trouve en outre l'idée de réussite dans le travail. Être performant signifie d'abord et avant tout satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.⁵

Campbell affirme que la « performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien ». il définit la performance comme action ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribue au objectif de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu.⁶

¹ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, op.cit., p 99.

² Idem, p 60.

³ VOYER Pierre, *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, presse université de Québec, Canada, 2009, p 84.

⁴ BERNATCHEZ Jean-Claude, *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*, édition de presses de l'université du Québec, Québec, 2003, p 7.

⁵ Ibid. p 8.

⁶ SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, *la performance individuelle au travail : ses déterminants et samesure*, revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, numéro 6, septembre 2018, (356-369), p359.

2.3. Définition de la performance globale :

La performance globale d'une structure suppose la combinaison de performances individuelles et de performance collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : économique, la performance sociétale et la performance environnementale.¹

3. Les dimensions de la performance :

3.1. L'efficacité : Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, qui peut être définie comme étant le fait d'entreprendre et de mener une action à échéance. La performance consiste donc à obtenir un résultat conformément à un objectif donné.

Dans un établissement, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'établissement.
- Préalablement défini et mesurable.
- Accompagner de résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.²

3.2. L'efficience :

Le concept de performance intègre aussi la notion d'efficience, qui peut être définie comme étant le fait que les moyens mise en œuvre pour mener une action à son terme ont été exploiter avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.³

3.3. La pertinence :

L'exigence de pertinence implique que chaque critère tienne compte de la relation souvent observée entre les performances individuelles et celles qui appartiennent aux équipes

¹ HARRACH Valérie, **quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie**, mémoire de fin d'étude de 2^{ème} Année de Master, Encadré par M Stanislas WOCH, université de Lille 2,2016-2017.p34.

² Ibid. p,32.

³HARRACH Valérie, op.cit. p32.

de travail. En effet, il serait trompeur de vanter les mérites du travail d'équipe sans en tenir compte dans l'appréciation des performances des membres de l'organisation.¹

4. Les types de la performance :

4.1. La performance organisationnelle :

La perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus.²

La performance organisationnelle qui est « *la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre* »³

La performance organisationnelle fait d'abord référence à un résultat de nature collective, à la fois mesurable et représentant un degré de réussite plus au moins grand. Elle peut aussi avoir trait aux processus mis en œuvre pour parvenir à ce résultat ; cet aspect oriente vers l'analyse des facteurs ayant mené au degré de réussite atteint. Celui-ci est susceptible de constituer un exploit, mais pas nécessairement ; ce sens n'est donc pas directement retenu pour définir la performance organisationnelle.⁴

La performance organisationnelle peut être définie par ses mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique, à savoir :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

¹ BERNATCHEZ Jean-Claude, op.cit., p 56.

² SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, op, cit p364.

³ BERNARD Nathalie, op. Cit, p 74.

⁴ SYLVIE Saint-onge et VICTOR Haines, op. Cit, p67.

- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.¹

4.2. La performance individuelle :

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles ». ²

La performance individuelle au travail est un construit latent qui ne peut pas être mesuré directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes dimensions susmentionnées pourra être efficace dans la performance au travail.³

Campbell définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour l'objectif d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs »⁴

5. Les indicateurs de la performance :

C'est ce qui pose la question des indicateurs de performance. Pour p. Lorino, un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition.

L'indicateur devrait alors avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer).

L'indicateur devrait également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).

¹NADJAT Wassila Belghanami et TAHIR Baala, la performance des entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects, revue Horizons des sciences de gestion et de l'économie, numéro 3, 2018, p315, (305-319).

² SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, op.cit., p359.

³ Ibid.p365.

⁴BERNARD Nathalie, bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse doctorale, encadré par Emmanuel Abord de Chatillon, université de Grenoble Alpes, 2019, p 68.

L'indicateur devrait enfin une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite.¹

Cela pourraient découler des indicateurs qui sont par définition des outils d'évaluation et d'aide à la décision, qui peuvent être qualitatifs au quantitatif tels que :

- Indicateurs de structure.
- Indicateur de processus.
- Indicateur sentinelles.
- Indicateurs de résultats.

Qui vont permettre d'évaluer la performance.

6. Les objectifs de la performance :

La performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel puisque c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs prescrits. Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus dans le sens où l'accomplissement des tâches et une haute performance peuvent être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Par contre, une performance médiocre et l'incapacité d'atteindre des objectifs peuvent être perçus comme insatisfaisants ou même comme échec personnel.²

En effet, la performance de l'entreprise a longtemps été assimilée à sa pérennité et sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Dans cette approche classique, la performance s'exprime par « *et moyens la mise en place d'actions susceptibles de conduire à la rentabilité* » et se constate au travers d'indicateurs reflétant son niveau de rentabilité. La performance économique qui « *est souvent mesurée par sa productivité* », est alors la capacité de l'entreprise à générer du profit.

Pourtant, même si, pour certains dirigeants, la finalité des entreprises est la maximisation des intérêts de l'actionnaire, qui « *supporterait seul le risque final en cas de faillite* » et qui explique la recherche constante de « *l'obtention des ressources financières* » et de « *l'accès aux marchés de capitaux* », la seule dimension financière de la performance « *a évolué et*

¹ PESQUEUX Yvon, *la notion de performance globale*, 2004, disponible sur le lien <http://www.researchgate.net/publication/46478757>, consulté le 18/06/2021 à 11 :42.

²SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, op.cit., p358.

requiert désormais une vision plus large des résultats ». En effet, il convient de considérer cette performance financière au travers « des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ».¹

7. Les caractéristique et composante de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivantes :

- La performance est construit support à des jugements de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.
- La performance est un concept évolue dans le temps qui conditionne le succès d'une entreprise pendant une phase donnée au cours du temps.
- La performance est reliée à des objectifs multiples. C'est un concept multidimensionnel.
- La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires.
- Elle sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise. Ainsi aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, pour réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé.²

8. Les outils de mesure de la performance :

Dahou et Berland font état dans leurs travaux de la pluralité des outils de mesure relatifs à la performance globale. Ils font notamment référence à la « triple bottom line » de Elkington, au « Balance Scorecard » de Kaplan et Norton, et au « Global reporting Initiative » issu d'une initiative lancée par une ONG américaine en 1997.

8.1. Outil comptable : la triple bottom Line :

Le concept de la triple Bottom Line (TBL) provient des travaux d'Elkington en 1997. La Bottom Line est littéralement « la ligne du bas du bilan », c'est-à-dire le résultat de

¹ BERNARD Nathalie, op.cit., p 74.

²NADJAT Wassila Belghanami et TAHIR Baala, op.cit., p 319 et 311.

l'entreprise. Il a longtemps dominé la manière de concevoir la comptabilité et la performance alors que, pour l'auteur, la comptabilité est une construction sociale subjective qui varie selon les époques.

L'auteur distingue aussi trois Bottom Lines. Tout d'abord, la Bottom Line économique, qui doit mettre en équilibre l'économie et la durabilité en y intégrant la notion de capital humain. Il distingue également, la Bottom Line sociale qu'il faut entendre au sens large du terme, c'est-à-dire tenant compte de la société et des collaborateurs et enfin la Bottom Line environnementale.

8.2. Outil de pilotage par les tableaux de bord : le balance Scorecard

Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage de la performance qui permet, dans sa vision initiale, d'aligner l'entreprise avec sa stratégie et contrôler la mesure de quatre axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Afin d'utiliser cet outil pour mesurer la performance globale, essentiellement tourné vers l'intérêt financier.

8.3. Outil de diagnostic et de reporting : le global reporting initiative

Le Global Reporting Initiative (GRI) est un standard international de reporting qui tend à mesurer la performance globale de l'entreprise. Cet outil, « assez bien diffusé parmi les entreprises française cotées », se présente comme une « aide pour les organisations à définir leurs objectifs, à mesurer la performance et à gérer le changement afin d'accroître la durabilité de leurs opérations »¹.

9. Pourquoi mesure-t-on la performance :

Un des effets de la mesure des performances est de fonder le processus même de gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, support de cette performance, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait ainsi mesurer pour agir, et agir pour modifier le résultat, fondement d'un modèle d'action que l'on trouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie en gestion.²

¹ BERNARD Nathalie, op.cit. p.p. 79, 80, 81.

²- PESQUEUX Yvon, Op.cit. p09.

Elle permet d'accroître l'efficacité de la productivité, et elle permet de comprendre le retour de l'investissement, elle éclaire la qualité des relations commerciales et le service client, il mesure l'image de marque et la perception de l'entreprise, elle permet d'avoir des informations sur la qualité du service, elle permet de savoir le temps qu'il faut pour corriger les erreurs.

10- La performance dans le contexte du management participatif :

Par rapport à ses deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon a commencé de grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

Le premier sens est la **performance-succès** : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.

Le deuxième sens est la **performance-résultat**, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex-post des résultats obtenus sans jugement de valeur.

Enfin, le dernier sens est la **performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus c'est-à-dire, la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses, donc elle relève d'un concept multidimensionnel, ses différents indicateurs qui mèneront l'entreprise vers le chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence, elle représente l'une des clés de survie et de réussite de chaque entreprise, et elle permet aux entreprises de monde entier de se faire une place.

Partie pratique

Chapitre IV :
présentation de
l'organisme d'accueil

Préambule

Dans ce chapitre dernier chapitre nous allons d'abord présenter notre étude sur le terrain auprès de l'entreprise l'EPB de Bejaia, nous allons élaborer notre étude. Pour mettre cet organisme à la connaissance de nos lecteurs, donc on va présenter les informations nécessaires concernant la vie de l'organisme, nous donnons sa présentation, son historique, son espace géographique ses missions et ses activités, Enfin ces déferents structures.

1. Présentation de l'entreprise :

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

2. Historique de l'entreprise :

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte Le de l'organisation des entreprises, aux dispositions de

l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes¹

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988. L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

3. Situation géographique

Le Port de Bejaïa jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

¹- document interne de l'entreprise.

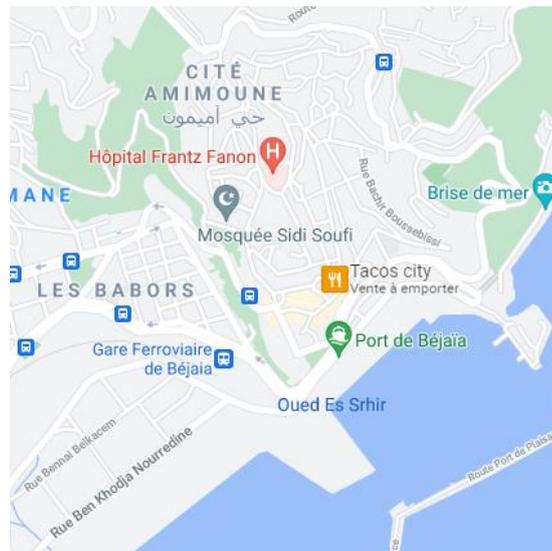


Figure 1 : port de Bejaia Maps.

Le port de Bejaïa, est délimité par :

1. Au nord par la route nationale N°9.
2. Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
3. A l'est par la jetée Est.
4. A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

- **Mouillage**

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

- **Accès au Port**

1. La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.

2. La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
3. La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

- **Bassins du Port**

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

1. Bassins de l'avant-port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers.
2. Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 25 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m¹.
3. Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

4. Missions et activités de l'EPB

4.1. Ses Missions

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

¹ Document interne de l'entreprise.

4.2. Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire¹

5. Description des services

5.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

- L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.
- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par un pilote spécialisé et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

¹ Document interne de l'entreprise.

5.2. Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

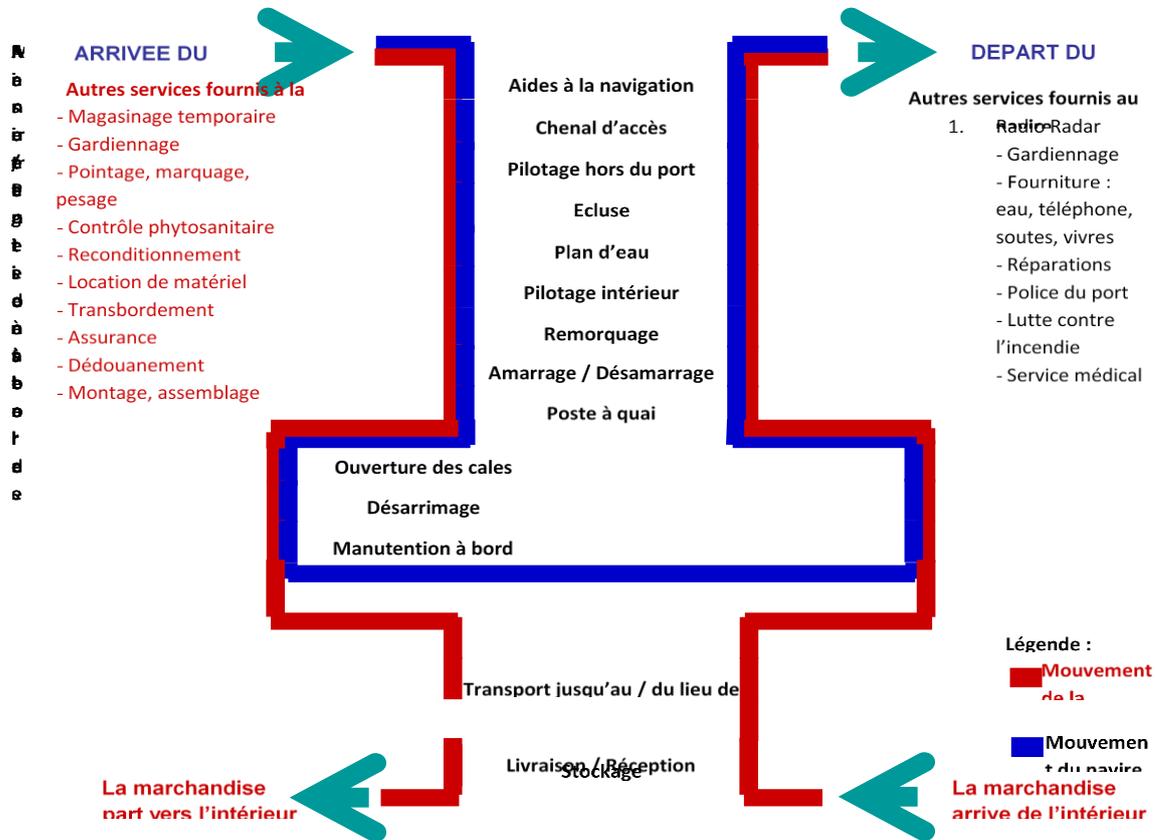
La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, un 4^{ème} shift peut être exploité. Ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- L'enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai
- L'avitaillement en eau potable.
- Le pesage des marchandises (ponts bascules).

La location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer)

4. Processus d'acheminement d'un navire



Source : document interne de l'EPB

7. Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée selon des fonctionnelles et opérationnelles : directions

7.1. DIRECTION GENERALE (DG) :

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

7.1.1. Direction du Système de Contrôle Interne (DSCI) :

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de gouvernance de l'entreprise ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- Apporter des conseils et de l'assistance pour améliorer les activités ;
- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ; Proposer des pistes d'amélioration ;
- Elaborer les tableaux de bord de gestion qui répondent aux objectifs fixés par la Direction Générale ;
- Analyser les écarts et l'interprétation des résultats liés aux différentes activités ;
- Elaborer les rapports de gestion ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

7.1.2. Département Marketing :

- Définir les objectifs et la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Définir une politique de pricing pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- Définir une stratégie et une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Analyser les caractéristiques et l'évolution du marché.

7.1.3. Département des Affaires Juridiques : qui est chargé de :

- Assurer le suivi de l'évolution de la législation et de la jurisprudence.
- Assurer la gestion des litiges liés à toutes les activités de l'entreprise¹.
- Assurer la présentation de l'entreprise devant toutes les instances judiciaires et administratives.
- Mettre en place des couvertures d'assurance du patrimoine et responsabilités civiles de l'entreprise.
- Assurer la veille juridique et le recensement des textes réglementaires relatifs à l'activité de l'entreprise ainsi que leur diffusion.

7.1.4. Cellule Projet Exploitation des Activités Commerciales :

- Coordonne et assure le contact avec les différentes interfaces du projet de mise en exploitation commerciale des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe à l'élaboration des procédures de gestion de la future activité.
- Participe aux réflexions liées à la vision stratégique aux fins de la mise en exploitation des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe aux différentes écritures administratives du projet (Courrier, convention, cahier des charges ...).
- Accompagne le projet dans le suivi budgétaire et le reporting.

¹Document interne de l'Enterprise.

7.2. DIRECTION GENERALE ADJOINTE FONCTIONNELLE (DGAF) :

7.2.1. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC) : Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire)¹.

7.2.2. DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH) :

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.).
- La médecine du travail et les prestations sociales.
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

¹ Document interne de l'Enterprise.

7.2.3. DIRECTION ACHATS (DA) :

La mission principale de la direction est de satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets.

Les objectifs de la fonction « achats » sont les suivants :

- La négociation du prix d'achat des prestations courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité¹.

7.2.3.1. L'approvisionnement

a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

7.2.3.2. La gestion des stocks :

- Gérer et optimiser la gestion des stocks (entrées et sorties des marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture ;
- Concevoir et coordonner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans les délais impartis ;
- Mettre en place le stockage des produits (surface, rangement, rotation des produits) en fonction des services et de la demande des clients ;
- Superviser le traitement des commandes en veillant au respect des coûts et des délais ;
- Réaliser et aménager l'endroit impartit au stockage de la marchandise dans un souci de repérage et d'accès rapides aux produits les plus demandés par ces clients ;

¹Document interne de l'Entreprise.

- Définir et mettre en œuvre le plan d'approvisionnement, assurer les commandes, la réception, le stockage, la préparation et la distribution des marchandises et des produits nécessaires aux utilisateurs, en optimisant les stocks ;
- Eviter tout excès de stockage en gardant une marge de manœuvre pour ne pas être en rupture de stock d'un produit tout en garantissant la disponibilité permanente des marchandises.

7.2.4. DIRECTION DIGITALISATION ET NUMERIQUE (DDN) :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information¹.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la direction.

7.3. DIRECTION GENERALE ADJOINTE OPERATIONNELLE (DGAO) :

7.3.1. Service Gestion du Patrimoine :

- S'assurer du cycle de vie de l'immobilisation ;
- Répertorier les immobilisations inutiles et les proposer à la réforme/vente/déploiement ;
- Suivre territorialement les investissements de l'entreprise (la mobilité des immobilisations doit obéir à une procédure écrite et une traçabilité par des documents administratifs) ;
- Constituer des dossiers de réforme des immobilisations ;
- S'assurer du code à barre ;
- Assurer le suivi et la traçabilité du patrimoine (Suivi de l'existence réelle) ;
- Justifier les écarts d'inventaire avec les directions concernées ;

¹ Document interne de l'Entreprise.

- Programmer et gérer les inventaires périodiques ;
- Suivre le mouvement du patrimoine et établir des fiches inventaires des immobilisations ;
- Identifier et répertorier les immobilisations de l'entreprise ;
- Inscrire les nouvelles acquisitions en collaboration avec la Direction Finances et Comptabilité (Fiches, logiciel N° d'inventaire) ;
- Assurer le suivi des immobilisations ainsi que leur assainissement ;
- Gérer les dossiers de cession (vente/destruction) ;
- Préparer l'opération de fin d'exercice d'inventaire.

7.4. DIRECTION EXPLOITATION (DE) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port¹.

7.4.1. Manutention :

Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

7.4.2. Acconage :

- **Pour les marchandises :**
 - La réception des marchandises.
 - Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.

¹Document interne de l'Enterprise.

- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.
- **Pour le service :**
 - Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
 - Participer lors de la Conférence de Placement des Navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.¹
- **Zones logistiques extra portuaires :**
 - Rapprocher la marchandise du client final.
 - Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
 - Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
 - Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire.
 - Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.

7.5. DIRECTION MAINTENANCE (DM) :

Les principaux métiers sont :

7.5.1. Maintenance Engins :

- L'approvisionnement en pièces de rechanges ;
- La maintenance des équipements ;
- La planification des affectations.¹

¹ Document interne de l'Enterprise.

7.5.2. Maintenance navale :

- La maintenance des remorqueurs.

7.6. DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD) :

A pour tâches :

- Amodiation et location de terrepleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- Organiser, superviser et mettre à disposition les ressources nécessaires pour le traitement des voyageurs (Passagers/Auto passagers- Arrivées/Départ)
- Elaborer les procédures de gestion et la documentation nécessaires à l'exploitation du parking à étages, du centre commercial, de l'espace polyvalent et des diverses occupations à usage commercial et administratif de la gare maritime.
- Arrêter et mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'élaboration de l'étude d'aménagement, la réalisation des travaux et la mise en exploitation commerciale du centre commercial et de l'espace polyvalent.
- Assurer l'entretien et maintenance des différentes installations et équipements de toute la gare maritime, soit par l'élaboration et le suivi des relations contractuelles et conventionnelles ou par les moyens propres de l'entreprise.
- Organiser et déployer les diligences nécessaires pour assurer des activités d'animation commerciale et promotionnelle au sein du centre commercial et de l'espace polyvalent.

7.7. DIRECTION CAPITAINERIE (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Remorquage** : cette activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants.

Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.
- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotes, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.¹

8. Les infrastructures et les équipements

8.1. Les infrastructures portuaires :

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivants.
- 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
- 01 poste spécialisé gazier / huilier

¹ Document interne de l'Entreprise.

- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

8.2. Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux pont-bascule pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs RoRo et remorques.¹
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé...etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure)

Conclusion :

Après la présentation de l'entreprise « EPB » de Bejaïa, nous avons décrit brièvement notre lieu de l'enquête, en suite nous avons mis en lumière les différentes missions utilisées par cette entreprise, ainsi que nous avons abordé l'effet de management participatif au sien de l'entreprise qui vent être un guide et une orientation pour notre recherche sur le terrain.

¹ Document interne de l'Enterprise.

Analyse et interprétation des résultats

Préambule :

Dans ce chapitre nous avons analysé des données recueillies et des observations effectuées ainsi qu'à leurs interprétations, nous avons classé nos données dans des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population qui contient toutes les catégories socioprofessionnelles (Cadres, agents d'exécution, agents de maîtrise) dans le but d'analyser et interpréter les résultats de notre étude.

1. Analyse et interprétation des résultats :

Caractéristiques de l'échantillon de la population étudié

Tableau n°01 : caractéristiques visées :

Enquêtés	Code	Age	Genre	Expérience professionnel	Poste occupé	Catégorie socioprofessionnels
Enquêté n°1	A 01	30 ans	Femme	5 ans	Chargé d'étude	Cadre
Enquêté n°2	B 02	44 ans	Femme	20 ans	Chef de département de numérique	Carde supérieur
Enquêté n°3	C 03	49 ans	Femme	21 ans	Chargé d'étude	Cadre
Enquêté n°4	D 04	45 ans	Femme	19 ans	Chef de service archive et numérisation	Cadre
Enquêté n°5	E 05	49 ans	Femme	15 ans	Chargé d'étude finance et comptabilité	Cadre
Enquêté n°6	F 06	45 ans	Femme	21 ans	Gestionnaire administratif	Exécution
Enquêté n°7	J 07	36 ans	Homme	8 ans	Chef de projet	Cadre
Enquêté n°8	H 08	32 ans	Femme	7 ans	Chef service contrôle de gestion	Cadre
Enquêté n°9	I 09	41 ans	Femme	19 ans	Chef de section achat fournisseur et équipement	Agent de maitrise
Enquêté n°10	G 10	38 ans	Homme	16 ans	Chef département comptabilité générale	Cadre supérieur
Enquêté n°11	K 11	33 ans	Homme	5 ans	Gestionnaire administrative	Exécution
Enquêté n°12	L 12	48 ans	Femme	15 ans	Chef de service acconage	Cadre
Enquêté n°13	M 13	33 ans	Homme	7 ans	Chef de service terrestre	Cadre
Enquêté n°14	N 14	47 ans	Femme	24 ans	Secrétaire principale D.F.S	Agent maitrise

Source : enquête

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varie entre (30 ans -49 ans). On a constaté que la catégorie âgée entre 33 ans et 45 ans et 49 ans a été répétée deux (2) fois.

A travers l'analyse de ce tableau, on constate également que la majorité des membres de notre échantillon sont pour la plupart des femmes soit (10) dont (7) cadres et (2) maîtrise et (1) exécution, un nombre largement supérieur à celui de leurs homologues hommes qui ne sont que de (04) dont (3) cadre et (1) exécution. Cela peut s'expliquer par une domination de genre féminin à des postes d'encadrement.

Le tableau présente également l'expérience professionnelle de nos enquêtés, dont la plupart de leurs expériences professionnelles varie entre 5 ans jusqu'à 24 ans, ce qui indique que cette entreprise procède des salariés qui sont anciens et qui ont beaucoup d'années d'expérience.

2. Analyse et discussion des données de la première hypothèse :

Dans cette partie, nous analysons l'effet de management participatif sur la performance individuelle des salariés au sein de « L'EPB ». Nous allons présenter les résultats des différentes questions posées aux enquêtés à travers les tableaux suivants.

Tableau n°02 : la prise en considération des recommandations et suggestion des salariés de l'entreprise « EPB » influence sur leurs satisfactions.

Les catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Valorisation des suggestions	10	« Lorsque on est écouté, accompagner, donc Ya une bonne communication, donc il y'a satisfaction » « Les suggestions sont prise en considération donc on est valorisé et motivé »
Ignorance des suggestions	2	« il y a une satisfaction mais pas de considération »
Autre	2	« oui y'a la satisfaction mais selon le respect de la réglementation de l'entreprise" »
Total	14	

Source :enquête

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, il semble que la plupart des enquêtés sont satisfait du côté qu'il y'a une prise en considération de leurs suggestions et que les responsables sont à leurs écoute et ils les valorisent pour 10 enquêtés, tels que pour H 08 « *oui y'a une satisfaction parce que le fait de prendre nous suggestion et recommandation en considération, ça nous motive et nous incite à trouver d'autres idées et faire plus* » .et pour J 07 « *oui, parce que c'est une forme de reconnaissance, le fait de prendre nos recommandation en considération est une valorisation, en lui donnant du temps* » de l'autre côté deux enquêtés semblent insatisfait tels que K 11 « *c'est rare qu'un dis qu'il est satisfait, il y'a toujours des réclamations* ». Et pour d'autre tels que N 14« *qu'il n y'a pas de considération* », et deux autres qui n'ont pas répondu clairement à la question, tels que E 05 « *il y'a la satisfaction, mais selon le respect de la réglementation de l'entreprise* ».

A travers l'analyse de ce tableau, on a constaté que la majorité des enquêtés sont satisfait par rapport à la valorisation de leurs suggestions.

Dans le même ordre, **k. Lewin** à partir de ça recherche expérimentale « le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des **suggestions**, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité..., il apparait que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne s'est faite que progressivement...Lewin observe que les membre du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe »¹.

Tableau N°03 : l'effet de l'accompagnement des collaborateurs sur le développement des compétences individuelles.

Les catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Il y'a l'accompagnement des collaborateurs	9	« Un collaborateur soutenu par la hiérarchie participe plus archivement à la performance de l'entreprise » « on est accompagné par la formation, pour mieux intégré dans le domaine de travail et pour développer leurs compétences et connaissances individuelles ».
Autre	5	« Le travail d'équipe facilite le travail les tâche sont diminuer » « par rapport au heurs supplémentaire pour terminer leurs tâche rapidement »
Totale	14	

Source : enquête

A travers l'analyse de ce tableau, on constate que 9 neuf parmi nos enquêté juge qu'ils sont accompagnés par le supérieur hiérarchique, ce qui influence sur le développement des compétences individuelles tels que **I 09** : « lorsque on est accompagné, on va sentir assister et protéger et guider, c'est très important lorsqu'un responsable hiérarchique donne l'importance à ses subordonnés, ça aide à développer les compétences individuelles et donné toujours un plus ». Dans le même sens **J 07** : Déclare : « l'accompagnement des collaborateur contribue à acquérir de l'expérience , et contribue au développement des

¹ Jean-Michel Plane, **théorie des organisations**, op.cit., pp 34 et 35.

compétences individuelle, ça aide à orienter le salarié ,l'accompagnement par le supérieure hiérarchique est très importante ».et l' enquête B 02 : juge que « l'accompagnement des nouveaux recrues par la formation pour développer les compétences individuelles et encourage la polyvalence, et l'accompagnement aide a développer les relations entre mangeur et manager».

Il y'a d'autre repense tels que l'enquêté N 14 : qui dis que « *le travail en équipe, facilite le travail, le volume va diminuer* ».

Après l'analyse des différent témoignages de nos enquêtés, on constate que l'entreprise « EPB » donne beaucoup d'importance à l'accompagnement des collaborateurs, ce qui influence positivement sur le développement des compétences individuelle des salariés.

Dans le même sens, **Maslow** s'intéressent explicitement à la motivation de l'homme au travail, dans ca pyramide des besoins, il souligne les besoins fondamentaux de l'homme au travail notamment « les besoins d'accomplissement : formation continue, plan de carrière, participation aux décisions et responsabilités (participation fonctionnelle), participation aux résultats (participation financière) politique d'entreprise »¹

Tableau n°04 : l'importance de la mobilisation des équipes de travail par rapport à l'accomplissement des tâches.

Les catégories de repenses	Fréquences	Arguments fréquents
Mobilisation des équipes	13	« La mobilisation c'est le travail en groupe qui mène toujours vers le meilleur et ou bonne qualité de travail ». « La mobilisation motive et encourage les salariés à avancer dans leur travail ».
Manque de mobilisation	1	« Par expérience je suis pas mobilisé » « la mobilisation elle est sur le terrain »
Totale	14	

¹ Danielle POTOCKI MALICET, op cit, p 20.

Source : enquête

Les informations de ce tableau confirment que la majorité de nos enquêtés avec une fréquence de (13) treize, déclarent qu'il y'a une grande mobilisation des équipes de travail, c'est un travail collaboratif, ce qui aide positivement a réalisé les tâches plus efficacement, automatiquement le travail sera de qualité. L'enquêté H 08 : déclare que « *la mobilisation est très importante, ça crée l'esprit d'équipe, et mène vers l'encouragement à donner plus et chaque collaborateur va essayer de bien accomplir sa tâche pour le bien de l'entreprise* » J 07 : déclarent que « *il y'à une synergie, il y'a toujours un plus lorsque on travail en équipe, on atteint des résultats satisfaisants, et une bonne qualité de travail* ».

En revanche certain parmi nos enquêtés déclarent qu'ils ne sont pas mobilisés, F 06 : « *je ne suis pas mobilisé, je travaille seuls, la mobilisation elle est sur le terrain* »

A travers ses information on a constaté que la majorité des salariés de « EPB » déclarent qu'il y'a une mobilisation des équipes et une cohésion sociale très forte, donc il y'a un travail de qualité et des bons résultats.

Dans le même contexte, selon la logique fordienne : « celle-ci conduiront les occidentaux à adapter leur modèle de production en intégrant les fonctions recherche et développement, production et marketing. Ces évolution industrielles conduiront aussi à un travail en groupe, fondé sur la gestion de projet et la mobilisation des compétences nécessitant des salariés plus qualifiés ainsi que la participation active des ouvriers à l'amélioration de la qualité et de la productivité »¹.

¹ Jean-Michel plane, management des organisations, op.cit., p17.

Tableau n°05 : la bonne communication entre les dirigeants et collaborateur renforce la prise d'initiative.

Les catégories de réponses		Fréquence	Argument fréquents
Bonne communication		12	« Certainement, ça instaure certaine confiance entre les dirigeants et les collaborateurs de manière à se débarrasser de la peur et les encourage à prendre l'initiative ». « oui bien sûr il y'a la communication ascendante descendente ».
Mauvaise communication		2	« c'est très importante, mais y'a des problèmes de communication entre responsable et nous, sans communication on peut pas prendre l'initiative ».
Totale		14	

Source : enquête

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ses réponses, on constate que la majorité des enquêtés jugent qu'il y'a une bonne communication entre les dirigeants et les collaborateurs sur une fréquence de (12) deux C 03 déclare : « oui il y'a une bonne communication, et c'est primordial par ce qu'on partage de nouvelles idées proposer par l'ensemble et les nouvelles informations c'est l'occasion de s'exprimer dans ça encourage la prise d'initiative mais ça dépende du responsable s'il accepte les idées ». enquêté H 08 déclare que : « la communication entre les dirigeants et les collaborateurs et très importante ,un vecteur de succès cela nous incite à prendre des initiative ». D'après N 04 : « aucune communication, pas d'engagement ». E 05 : « il y'a des problèmes de communication ente les responsables et nous, sans communication on peut pas prendre l'initiative, il ne faut pas être égoïste et demander aux autres ce qu'on a besoin ».

A par tire de ses résultats obtenu par nos enquêtés, on peut déduire que ou sien le « LPB » la majorité des salariés jugent qu'il y'a une bonne communication et une bonne entente entre dirigeants et collaborateur ce qui encourage et pusse les salariées à prendre les initiatives et participer par leurs idées pour le bien de l'entreprise.

Pour PETER Drucker : « un manager doit chercher à motiver et à faire de la communication. Cette activité suppose une attitude communicative vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'organisation (subordonnées, supérieurs hiérarchiques, clients, etc.) dans une perspective, Drucker insiste sur l'importance de la constitution d'équipes de travail susceptible de créer une véritable mobilisation autour des objectifs à atteindre »¹.

Tableau n°6 : la délégation de pouvoir et la répartition de volume de travail.

Catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Délégation de pouvoir	10	« oui, certainement il ne faut pas être indispensable, il faut toujours savoir délégué les responsabilités pour la continuité de l'entreprise »
Délégation de signature	4	« Oui on peut dire qu'on délègue les signatures des chèque » « On délèguent les signatures et les heures d'arrêt de travail au DRH »
Totale	14	

Source : enquête

A partir ces informations qui désignent comment se fait la délégation de pouvoir au sein de l'entreprise « EPB », qui aide à mieux répartir le volume de travail et la répartition des tâches entre les salariés. On constate que la majorité de nos enquêtés déclarent qu'il y'à une délégation des responsabilités et de pouvoir notamment les responsables.

Selon H 08 : « on délègue le pouvoir mais dans la raison et toujours dans le cadre de travail, c'est-à-dire, on délègue les personnes concernées par la fonction c'est l'intérim, on travaille avec polyvalence ». I 09 ajute que « la délégation est toujours dans le cadre de travail, encadrement, apprentissage, transfère des formations et compétences, on travaille

¹ Jean-Michel plane, management des organisations, op.cit., p 47.

toujours avec polyvalence ». Il y'a une autre forme de délégation de pouvoir qui est selon l'enquêtés C 03 : « *on délègue quelqu'un pour parler au nom de l'entreprise c'est-à-dire un représentant, et aussi les inspections de travail, les sanctions, et ça aide mieux à répartir la charge de travail* ».et pour l'enquêté N 14 : « *la délégation de pouvoir c'est pour les chefs département* ».

Selon l'enquêté G 10 « *la délégation de pouvoir permis de développer les compétences individuelles, et pour que l'entreprise ne s'arrête pas en cas d'absence de quelqu'un et pour qu'il n'y'aura pas une surcharge au travail donc c'est collaboratif* ».

de l'autre côté, certain enquêtés disent qu'il y'à une délégation de signature, l'enquêté B 02 : « *il y'à l'intérim pour la signature des chèques, c'est fait pour qu'il n'Ya pas de rupture et pour le travail continue* ».

Nous déduisons que au sein de l'entreprise « EPB » la délégation de pouvoir se fait en deux manière qui sont la délégation des responsabilités et des tâches dont l'effectif de 10 enquêtés le déclarent et la délégation des signatures dont 4 enquêtés le déclarent. Donc on peut conclure que la délégation de pouvoir est obligatoire dans chaque entreprise afin d'atteindre les bonnes résultats et continuité de cette dernière, il s'agit d'un travail collaboratif et complémentaire.

Dans le même sens, « selon **H. Fayol**, tout leader doit être capable d'assumer des responsabilités hiérarchiques, de répandre autour de lui le courage et de prendre des initiatives »¹.

3. Discussion de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise EPB de Bejaïa, qui porte sur « l'effet de management participatif sur la performance des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa ». Nous a permis de recueillir certaines informations auprès des salariés qui **confirment que le management participatif est présent et adapté dans cette entreprise.**

Notre première hypothèse qui porte sur : « il y'a un effet de management participatif sur la performance individuelle des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaïa » nous a conduit aux résultats suivants :

¹ Jean-Michel plane, **théories des organisations**, op.cit., p 20.

La plupart de nos enquêtés confirment que au sein de « L'EPB » il Ya une prise en considération des suggestions et des propositions des salariés donc ça à un effet positif sur la satisfaction de ses derniers cela est confirmer dans le tableau N° 2.

La plupart de nos enquêtés confirment que l'accompagnement des collaborateurs et la mobilisation des équipes de travail jeu un rôle primordial pour le développement des compétences individuelles et la réalisation de tâches au sein de « EPB » cela est justifier dans les tableaux N°3 et 4.

Le tableau N°5 confirme que la bonne communication et les bonnes relations sont la base de d'encouragement des salariés à prendre les initiatives et pour un bon avenir de l'entreprise. Et le tableau N°6 confirme que la délégation de pouvoir au sein de cette entreprise se fait en deux manières dont la délégation des signatures et la délégation dans la tâche, donc ça contribue à mieux répartir le volume de travail et de ne pas bloquer le travail en cas d'absence de quelqu'un.

Donc, ce qu'on peut retenir, c'est que l'effet de management participatif sur la performance individuelle des salariés ou sien de l'entreprise « EPB » est un effet positif, ce qui **confirme** notre première hypothèse.

4. Analyse des données de la deuxième hypothèse :

Tableau n°07 : la participation de toutes les catégories socioprofessionnelles dans le processus décisionnel.

Catégorie de réponses	Fréquence	Arguments fréquents
Large participation	2	« oui, c'est tout à fait d'accord mais parfois c'est les gens de terrain qui propose des idées magnifique, il y'a la valorisation des dockers ,c'est très important pour la rentabilité ».
Une participation limitée	12	« Oui entièrement, le responsable prend les avis de tout le monde même un agent de sécurité, mais les décisions importantes sont prises par les cadres dirigeants ». « Non ce n'est pas toutes les catégories socioprofessionnelles qui peut décider y'a des cas, mais y'a certain limité dans les décisions, des fois c'est des concertations et ça dépend des responsables hiérarchiques ».
Totale	14	

Source : enquête

D'après les données de ce tableau nos constatons que ou sien de « **L'PB** » ce n'est pas toutes les catégories socioprofessionnelles qui participe au processus décisionnel, ça dépend de responsable hiérarchique s'il prend les avis des autres car 13 permit nos enquêtées déclarent cette réalité.

Selon l'enquête (B 02) déclare que : « *oui mais il y'a certaines décisions qui doit être prise par le top management, l'inconvénient c'est la hauteur on peut pas faire participer 14000 salariées par contre certaines décisions nécessite la concertation* ».

L'enquête (J 07,36 ans) « *ce n'c'est pas n'importe qui peut décider, mais il faut un niveau hiérarchique et ça dépend du responsable et de la nature de décision à prendre, les agents excusions ne participent pas* ».

L'enquête (I 09, 41ans) : *« ce n'est pas toutes les catégories qui décide, c'est les cadres supérieures et les dirigeants qui prend les décisions importantes, il y'a la participation des idées qui mène vers la réalisation des objectifs de chaque 'un ».*

Pour ce qui ont dit qu'il n'y a pas de participation il Ya juste l'enquêté (N14,30 ans) *« il y'a pas vraiment la participation, par ce qu'il y'a pas communication, notre chef de département il préfère de communiquer avec les hommes, il y'a pas d'écoute ».*

Donc, la participation aux décisions est limitée au sein de « EPB », d'après ses résultats la plupart de nos enquêtés déclarent que les décisions importantes sont prises par les hauts responsables, à part quelques décisions aux qu'elle ils peuvent concerter l'ensemble des salariés, ce qui contribue automatiquement à la réalisation des objectifs organisationnel. Car on ne peut pas sacrifier et prendre une décision de n'importe qui et qui mènera l'entreprise vers la faillite. Mais il Ya des cas au ils prennent les idées proposées par un simple salarié, des idées pour un changement aux autres.

Selon c. **Argyris** « l'élargissement et l'enrichissement du travail par une participation au processus de prise de décision, une participation à la conception du travail et des informations sur les résultats atteints »¹.

C. Louche note que les décisions prises par la hiérarchie traditionnelle semblent beaucoup plus importantes et suivies que celles prises par les équipes elle-même.²

¹ Jean-Michel plane, théories des organisations, op cit, p 45.

² Jean-Michel plane, management des organisations, p 19.

Tableau n°08 : la responsabilisation des salariés

Catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Effet de responsabilisation sur la performance	7	« certainement la responsabilisation des salariés favorise l'augmentation de la productivité, lorsque le salarié participe et travail plus, ça le pousse à faire beaucoup d'effort et augmenter la productivité »
Effet de responsabilisation sur la motivation	5	« Oui, par le système de stimulation et de simulation, par des primes, gestion par compétences, le meilleur salarié du mois et une meilleur équipes » « Oui bien sûr la responsabilisation du salarié le motive, et crée une certaine confiance en lui et certaine assurance par rapport aux qui lui sont assigner, il va savoir sa place dans l'entreprise »
Autres	2	« Il faut un domaine technique » « le travail est complémentaire »
Totale	14	

Source : enquête

Dans notre guide d'entretien on a consacré une question relative à la responsabilisation des salariés au sein de « EPB », on a constaté que la responsabilisation des salariés elle est entre motivation, valorisation sur une fréquence de 7 sept enquêtés. Et performance pour l'atteinte des bons résultats et la réalisation des objectifs organisationnels sur une fréquence de 5 cinq enquêtés et deux autres repenses hors sujets.

Pour l'enquêté (B 02,44ans) : « oui bien sûr, quand on est responsabilisé on est considéré, mais il faut savoir comment responsabiliser pour démontrer les capacités et les compétences, il faut lui faire savoir sa capacité de faire la chose pour atteindre les meilleurs résultats ».

Pour l'enquêté (H 08,32 ans) : « *responsabilisé le salarié est une réussite organisationnelle c'est une façon de favoriser son initiative, d'encourager leurs intentions, cela participe à l'augmentation de la productivité* ».

L'enquêté (N 14,47 ans) : « *oui bien sûr, ça les incitent à faire un bon travail et perfectionner son travail* ».

Pour l'enquêté (I 09, 41 ans) : « *on le responsabilise toujours dans le cadre de travail, plus il est responsabilisé plus il est récompensé et valorisé* ».

Pour l'enquêté (E 05, 49 ans) : « *bien sûr, la responsabilisation du salarié le motive, et crée chez lui une certaine confiance et un respect et une certaine assurance par rapport aux tâches qui lui sont assigné, il va savoir sa place dans l'entreprise, donc ça l'encourage et le motive* ».

Pour l'enquêté (M 13, 33ans) : « *il faut un domaine technique* ».

A partir de l'ensemble des repenses collecté on peut dire que les salariés de « EPB » sont responsabilisés de manière à dire que cette entreprise est performante, c'est-à-dire qu'ils travaillent plus, c'est automatiquement la productivité augmente.

Dans le même sens, selon la logique fordienne : « progressivement, l'industrie occidentale encouragera l'autonomie au sein d'équipes de travail, la responsabilité des salariés ainsi que la prise d'initiatives et de responsabilité dans le souci d'une prise plus grande flexibilité organisationnelle et d'une meilleure réactivité dans une perspective d'accroissement de leur compétitivité »¹

Selon la théorie d'équipes de **Mary Parker Follet** : « l'équipe à une responsabilité collective quant à ses propre performance, la coordination en son sein ne peut être que continue et prioritaire »².

¹Jean-Michel plane, management des organisation, théories, concepts, cas, op.cit., p 17.

² Ibid. p 21.

Tableau 09 : climat de travail et vie professionnelle.

Catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Le climat de travail améliore la qualité de vie professionnelle	13	« On a un bon climat de travail, et ça joue un rôle important dans la performance de l'entreprise, surtout une bonne communication, hygiène, sécurité tant à améliorer la qualité de vie professionnelle » « Oui le climat au Bureau, le climat social et les bonnes relations entre les collègues et les responsables, et la bonne entente influence positivement la vie professionnelle »
Le climat de travail n'améliore pas la qualité de vie professionnelle	1	« les relations sont limitées, on fait toujours des barrières »
Totale	14	

Source : enquête.

Les informations recueillies auprès de nos enquêtés concernant cette question démontrent que c'est toujours le côté relationnel qui est le plus important, dont une fréquence de 13 enquêtés insiste sur l'importance de climat social qui conditionne la vie professionnelle.

(D 04,45 ans) explique que : « si on est bien dans le côté socioprofessionnel on aimerait bien travailler, je produis mieux et le plus important c'est le côté relationnel ».

Dans le même contexte (A 01, 30ans) déclarent que : « le climat de travail et la vie professionnelle sont complémentaires, le salarié doit créer son propre univers, relationnel, confort, bureau, on a une bonne qualité de vie professionnelle ».

Aussi (I 09, 41 ans) déclarent que « j'assure que le climat de travail, c'est les bonnes relations et la bonne communication et la bonne entente et assistance, polyvalence confiance et une vie professionnelle favorable, et climat social ».

De l'autre côté (N 14, 47 ans) ajoute que : « *les relations sont limité, on fait toujours des barrières, manque de communication* ».

Après l'analyse de ces repenses on peut dire qu'il y'a un bon climat de travail surtout du côté relationnel au sein de « EPB » et une bonne entente, et une bonne communication ascendante descendante, un climat social favorable donc une bonne qualité de vie professionnelle.

Sociologiquement parlant, le climat de travail regroupe tous ce qui est hygiène, relation communication, condition de travail, cela a été expliqué par Maslow dans sa pyramide des besoins humains : « les besoins matériels : rémunération, condition d'engagement... Les besoins de sécurité : assurance sociale et services sociaux..., besoins sociaux : accueil, intégration, information, communication..., besoins d'estime : rôle, système d'appréciation..., les besoins d'accomplissement : formation continue, participation aux institution... »¹.

Tableau n°10 : la motivation et l'efficacité au travail

Catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Effet de la motivation sur l'efficacité	12	« On est motiver avec la bonne communication, cela influence très positivement l'efficacité au travail ». « Oui il y'a tous qu'il faut juste travailler bien ». « Oui, c'est la réhabilitation, ça crée la confiance en soi, lorsqu'il y'a une bonne entente on est motiver, on donne plus, on est plus efficace ».
Pas motivé	2	« moi, je ne suis pas de tout motivé, dans n'importe qu'elle côté »
Totale	14	

Source : enquête

Les données de ce tableau montrent que la majorité des salariés de « EPB » déclarent qu'ils sont motivés surtout par rapport au bonne relations installé au sein de l'entreprise, et le salaire qui est motivant, sur une fréquence de 12 enquêtés, deux enquêtés qui déclarent qu'ils ne sont pas de tous motiver.

¹ Daniel POTOCKI MALICET, op.cit., p20.

Selon l'enquêté (A 01, 30 ans) : « *oui, ça influence positivement l'efficacité au travail, parce que le salarié est motivé de donner plus de son travail à l'entreprise grâce aux bonnes relations et à la bonne communication* ».

(D 04,45 ans) ajoute que : « *quand on est motivé par la considération et la confiance ça pousse toujours à donner plus et travailler mieux et d'être plus efficace* ».

L'enquêté (I 09,41 ans) : « *oui, le travail avec professionnalisme, ça donne plus la conscience professionnelle et humaine et vivante, donc c'est très efficace pour le travail* ».

En revanche l'enquêté (N 14, 47 ans) déclarent que : « *je ne suis pas de tout motivé dans n'importe qu'elle côté* ».et (K 11, 33 ans) ajoute que : « *parfois il Ya l'écoute parfois il n'Ya pas d'écoute* ».

Donc, nous pouvons conclure que la plupart de nos enquêtés sont motivé par les conditions de travail favorable grâce au bonne relations et le salaire qui est motivant, donc les salariés sont bien intégrés au sein de l'entreprise et ça les rend plus efficace.

Dans le même contexte **R. Likert** souligne « qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire, leur mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, on adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées...cela conduit à considérer que dans une organisation, toutes personne doit se sentir considéré que dans une organisation, toutes personne doit se sentir considérée dans l'entreprise pour travailler efficacement ».

Tableau N°11 : la reconnaissance et la prise d'initiative.

Catégories de repense	Fréquence	Arguments fréquents
Il y'a une reconnaissance	10	« Oui, quand on reconnaît on valorise et on encourage encore plus et on stimule les bonnes initiatives et les bonnes idées et les bons résultats » « oui, notre PDG encourage la prise d'initiative, il récompense reconnais et encourage ceux qui prennent l'initiative ».
Il y'a pas de reconnaissance	4	« La reconnaissance est pour certains » « la reconnaissance pas toujours, j'aurais aimé que ce soit reconnu et récompenser »
Totale	14	

Source : enquête

Les données de ce tableau montrent que la majorité de nos enquêtés déclarent qu'il y'a une reconnaissance envers ceux qui prennent l'initiative, ils sont récompensés et valorisé et encourager, cela se montre sur une fréquence de 10 enquêtés. et pour d'autres il n'Ya pas de reconnaissance que certains.

L'enquêté (A 01, 30 ans) : « *toute reconnaissance mène à une bonne compétitivité c'est un moteur, chaque mois en note le meilleur salarié, donc c'est un message d'encouragement et de valorisation* ».

Pour l'enquêté (H 08, 32 ans) : « *la reconnaissance envers ceux qui prennent l'initiative est 'une façon de récompenser et de valorisé, ça encourage la compétitivité qui va donner mieux cela est réussite pour l'entreprise* ».

Ajoute (G 10, 38 ans) : « *oui, quand un travailleur prend l'initiative, et elle sera prise en considération ça incite les autres collègues à faire mieux pour qu'ils seront récompensé, donc tout ça améliore la compétitivité, cette compétitivité améliore la performance* ».

En revanche, pour (I 09, 41ans) : « *il faut faire beaucoup beaucoup d'effort pour te reconnaître* ». Et pour l'enquêté (E 05, 49 ans) : « *la reconnaissance pas toujours, j'aurais aimé que ce soit reconnu et récompenser, je défends toujours l'intérêt de l'entreprise* ».

Après l'analyse de ses repenses, on peut dire que la reconnaissance joue un rôle primordial dans la réussite de l'entreprise, car ça encourage et ça motive et ça incite les salariés à prendre l'initiative pour qu'il sera récompensé, donc ça encourage la compétitivité au sein de l'entreprise « EPB ».

Dans le même sens, pour **H. Fayol** « il faut un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser la faculté de tous et récompenser le mérite sans troubler l'harmonie des relations »¹

Tableau N °12 : le travail d'équipe et la profitabilité.

Catégories de repenses	Fréquence	Arguments fréquents
Le travail d'équipe influence positivement	14	« Le travail d'équipe est pluridisciplinaire, c'est une manière de tirer profits des compétences de chacun, et c'est ça l'avantage du management participatif ». « Le travail en équipe toujours mène vers les bons résultats, ça renforce la profitabilité et le gain du temps ».
Le travail d'équipe influence négativement	0	
Totale	14	

Source : enquête

D'après les résultats de ce tableau, on a constaté que nos enquêtés déclarent tous que le travail en équipe est bon et il renforce la profitabilité au sein de l'entreprise « EPB », et c'est une manière de tirer profit des compétences de chacun et de gagner du temps.

Pour l'enquêté (D 04, 45ans) : « en cas de projet en travail en équipe, en échange les idées il y a l'esprit de groupe, de partage de solidarité, c'est ça qui motive ».

Pour l'enquêté (H 08, 32 ans) : « le travail d'équipe aide à partager des idées acquérir des connaissances et une valeur ajoutée c'est une profitabilité ».

¹ Jean-Michel plane, théories des organisations, op.cit., p 20.

Pour (E 05, 49 ans) : « le travail d'équipe automatiquement renforce la profitabilité, qui mène vers la réalisation des objectifs de l'entreprise et des salariés ».

Pour (M 13, 33 ans) : « on travaille toujours en équipe, en charge et on décharge des marchandises, et ça se fait avec des équipes et ça renforce la profitabilité ».

Donc on conclut que le travail en équipe joue un rôle très important, il encourage les salariés à s'entraider et faire plus, pour le bien de l'équipe et pour le bien de l'entreprise, c'est une manière d'augmenter la productivité, et c'est un signe de cohésion sociale et de solidarité entre les salariées, et une manière de pousser les salariés à proposer leurs idées et de développer leurs compétences et de les responsabiliser. Donc le travail au sein de « L'EPB » se fait de manière collaborative et complémentaire et solidarité et avec concurrence et encouragement.

« la participation totale amène très rapidement le groupe à retrouver son rendement ultérieur et à l'améliorer de façon spectaculaire »¹.

5. Discussion de la deuxième hypothèse :

Après avoir confirmé la première hypothèse, on expose notre deuxième hypothèse correspondant « il y'a un effet de management participatif sur la performance organisationnelle des salariés au sein de l'EPB ».

Le tableau N° 7 montre que la participation au processus de décision concerne uniquement les hauts responsables et il faut un niveau hiérarchique, donc ce n'est pas toutes les catégories socioprofessionnelles qui décide, mais elle participe aux idées qui ne sont pas de grande importance.

Ainsi que le tableau N°8 confirme que les salariés de « l'EPB » sont responsables de manière qu'ils seront performants et qu'ils seront motivés à travailler encore plus, donc ça crée chez eux une certaine confiance en soi, qui mène vers le bien de l'entreprise.

Le tableau N°9 et 10 confirme que le climat de travail au sein de l'entreprise « EPB » est favorable pour tous les salariés, cela montre qu'il y'a une bonne qualité de vie professionnelle, et que les salariés insistent sur les bonnes relations et la bonne communication. Ça rend les salariés effectivement motivés et efficaces dans leurs travaux.

¹ Jean-Michel plane, management des organisations, op cit, p25.

Ensuite le tableau N°11 confirme que au sein de L'EPB il Ya une reconnaissance et l'encouragement de ce qui prônent l'initiative ils sont récompensés, donc ça créé un climat de concurrence entre les salariés et les équipes de travail. C'est aussi confirmer dans le dernier tableau que cette compétitivité organisationnelle entre les équipes de travail qui mène vers l'augmentation de la profitabilité

À partir de là, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, est que le management participatif a un effet positive sur la performance organisationnelle des salariés au sein de l'entreprise « EPB ».

Conclusion :

Nous avons pu à travers de ce chapitre, exposer les témoignages de nos enquêtes qui nous ont ainsi permis de récolter des réponses pour pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

En effet comme nous l'avons constaté le management participatif existe bel et bien au sein de l'entreprise « EPB », et nous avons constaté qu'il à la fois un effet positif sur la performance individuelle et organisationnelle des salariés de l'entreprise « EPB ».

Donc le management participatif est une source de réussite que tout entreprise doit appliquer et travailler avec ce mode de gestion.

Conclusion

générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Après un long travail, nous avons essayé de présenter notre étude qui consiste à apporter une réponse à notre intitulé de recherche qui s'articule autour : l'effet de management participatif sur la performance des salariés au sein de l'entreprise « EPB » de Bejaïa, A la lumière de ce qui a été vu dans la partie théorique, le management participatif peut, s'il est mis en place de façon rigoureuse et sensée, constituer une bonne opportunité pour le service sur le plan organisationnel, sociale, technique, économique, commercial et renforce ainsi sa performance globale, la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels, cette mesure est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise ainsi que est une question nécessaire d'actualité pour toute équipe dirigeante.

Toutefois, l'objectif de la recherche était d'écrire le rôle des managers et de management participatif sur la performance des salariés.

En effet on peut confirmer que les salariés sont bien intégrés dans tel ou tel entreprise par la prise des décisions donc on peut dire que le management participatif contient des avantages qui permettent l'amélioration de l'adaptation au poste du travail et à l'environnement du travail.

Par la suite, nous sommes parvenus à la partie pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude des entretiens avec toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. Grâce à ces résultats qu'on a pu confirmer nos deux hypothèses.

Donc nous pouvons dire que la réussite de l'application de management participatif est basée sur un ensemble d'outils, la bonne communication, etc. Ainsi que nous avons constaté que les cadres dirigeants de l'entreprise accordent une importance majeure à la synergie, ce qui favorise un climat social plein d'ambiance formant une équipe de travail cohérente.

La bibliographie

Liste bibliographique :

A. Les Ouvrage méthodologique :

1. ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, Alger, 1997.
2. GHIGLIONE Rodolphe et autres, **les enquêtes sociologiques**, 6^{ème} édition, Ed Armand colin, paris, 2008.ition
3. GRAWITZ Madeleine **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition Dalloz, paris, 2001.
4. QUIVY Raymond et autre, **Manuel de recherche en science sociales**, 2^{ème} édition Dunod, paris, 1995.

B. Les Ouvrages théoriques :

1. BERNATCHEZ Jean-Claude, **l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe**, édition de presses, 2003.
2. Danielle Potocki Malicet, **élément de sociologie du travail et de l'organisation**, édition Economica, 1997.
3. Harmel Philipe, **management participatif, sens, réalité, actions**, paris, édition d'organisation, 1988.
4. Hélène masse. **Travail social avec des groupes**, paris, édition Dunod, 2001.
5. PLANE Jean-Michel, **management des organisations, théorie, concepts, cas**, édition Dunod, paris, 2003.
6. PLANE Jean-Michel, **théorie des organisations**, 2^{ème} édition, Ed Dunod, paris, 2003.
7. SYLVIE Saint-onge et Victor Haines, **gestion des performances au travail**, édition de Boeck, Paris, 2007.
8. VOYER Pierre, **tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2^{ème}, édition canada, 2009.

C. Les mémoires et thèses :

1. BERNARD Nathalie, bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse doctorale, Encadré par Emmanuel Abord de Chatillon, université de Grenoble Alpes, 2019.
2. Emmanuelle cornil, le management participatif et les attentes des travailleurs, mémoire Master, Encadré par Anne Rousseau, Université catholique de Louvain, 2016-2017.
3. HARRACH Valérie, **quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie**, mémoire de fin d'étude de 2^{ème} Année de Master, Encadré par M Stanislas woch, université de lille2, 2016-2017.
4. Laura MUCHA, LA Motivation des Salariés et la performance dans les entreprises, mémoire 1^{ère} année de Master, Université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE, Encadré par Mme LETHIELLEUX Laetitia, 2009-2010.
5. RANDRIANOHAVINA labre Augustave, **l'importance du management participatif, dans la performance de l'entreprise**, mémoire de master 2, université D'ANTANANARIVO, Encadré par RAKOTAVAO finaritra Manovosoa 09 décembre 2009.

D. Les dictionnaires :

1. André Akoun et pierre Ansart, Le robert, **Dictionnaire de sociologie**, édition seuil, 1999.

E. Web-graphie :

1. <http://www.petite-entreprise.net>, 2014, **les 5 principes fondamentaux du management participatif**.
2. <http://www.qualité online.com/dossier-49>.
3. prachi Juneja, **Learn Management concepts and skills rapidly**, 2015, www.managementstudyguide.com
4. Stéphane Lenoir, **management participatif : définition, avantage et inconvénients**, 2017, <https://kostango.com/management-participatif>.
5. PESQUEUX Yvon, **la notion de performance globale**, 2004, <http://www.researchgate.net/publication/46478757>.

F. Revues :

1. NADJAT Wassila Belghanami et TAHIR Baala, **la performance des entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects**, revue Horizons des sciences de gestion et de l'économie, numéro3.2018.
2. SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, **la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure** revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, numéro 6, septembre 2018

Annexes

ANNEXE 1

Guide d'entretien

Axe I : les données générales :

1. Âge
2. Genre
3. Expérience professionnelle
4. Poste occupé
5. Catégories socioprofessionnelles

Axe II : management participatif et performance individuelle

6. D'après-vous, lorsque les salariés s'aperçoivent que leurs suggestion et recommandation sont prises en considération, a-t-il un effet sur leur satisfaction ?
7. Selon vous, comment l'accompagnement des collaborateurs influe sur le développement des compétences individuelles ?
8. À votre avis qu'elle est l'importance de la mobilisation des équipes de travail sur l'amélioration de la qualité de travail et l'accomplissement des tâches ?
9. Croyez-vous que la bonne communication entre les dirigeant ainsi que les collaborateurs, renforcent l'engagement et la prise d'initiative ?
10. Pensez-vous que le fait de déléguer le pouvoir permet de mieux répartir le volume de travail.

Axe III : management participatif et performance organisationnel

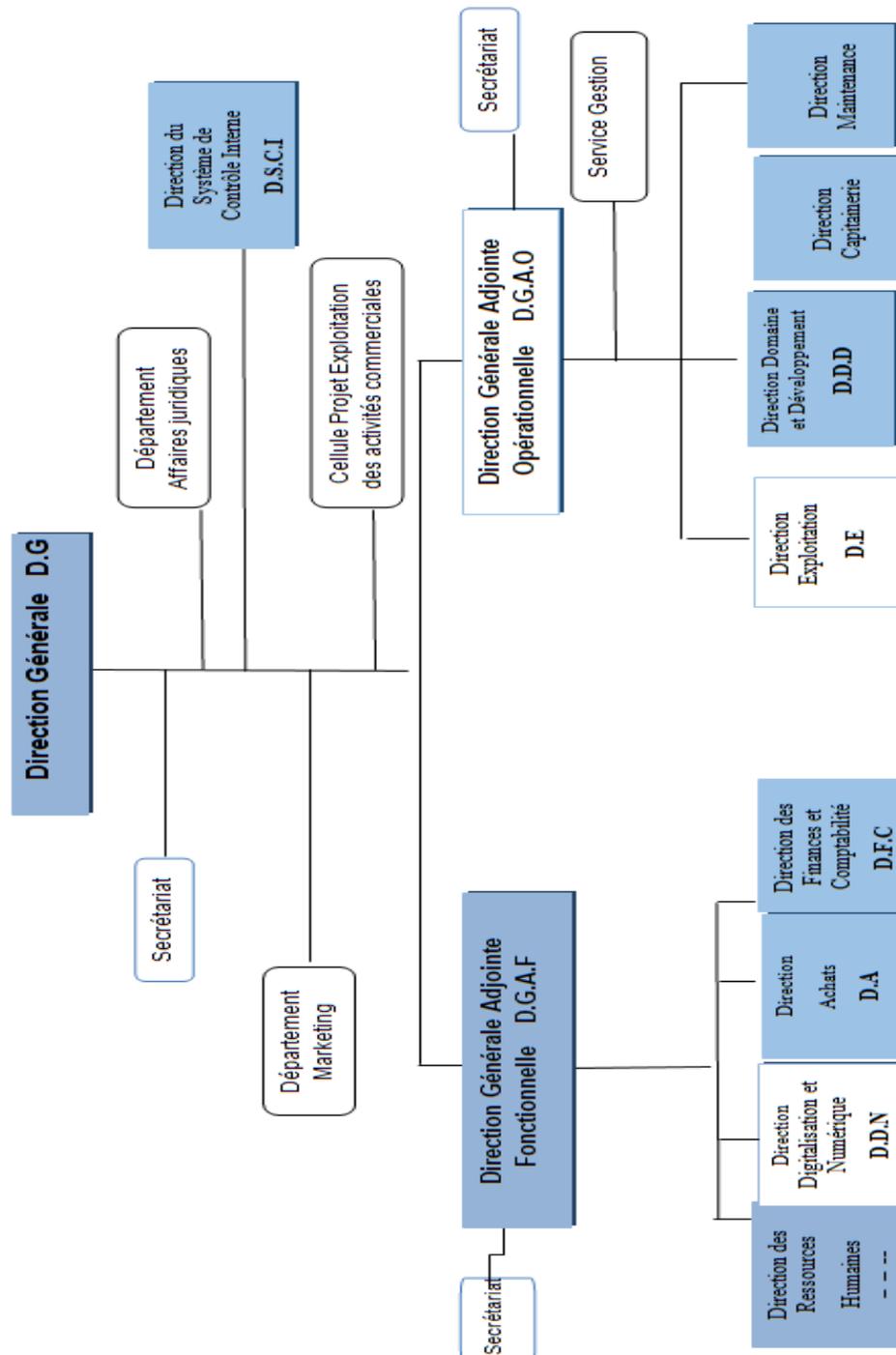
11. Pensez-vous que la participation des collaborateurs de toutes les catégories socioprofessionnelles dans le processus décisionnel, mène vers la réalisation des objectifs organisationnels ?
12. Pensez-vous que la responsabilisation des salariés favorise l'augmentation de la productivité ? comment ?
13. A votre avis comment le climat de votre travail améliore la qualité de vie professionnelle ?
14. Vousvoyez que le fait de motiver les salariés et d'être à leur écoute et de communiquer avec eux, influence positivement l'efficacité au travail ?

15. A votre avis la reconnaissance envers ceux qui prennent l'initiative renforce la compétitivité organisationnelle ?
16. A votre avis, comment le fait de développer un véritable travail d'équipe renforce la profitabilité ?

ANNEXE 2

Organigramme Général de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Source : document interne de l'EPB



Résumé

Notre recherche s'est portée sur l'effet de management participatif sur la performance des salariés, en suite nous avons traité le management participatif dans son sens d'implication des salariés dans le processus décisionnel, et son effet sur l'amélioration de la performance au sein de L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA. Notre objectif est d'examiner la question : quelle est l'effet de management participatif sur la performance des salariés de L'EPB ? pour répondre à cette question on a supposé des réponses provisoires telles que : le management participatif a un effet sur la performance individuelle et organisationnelle des salariés de l'EPB.

Dans cette recherche on a constaté qu'il y'a un rapport logique entre le management participatif et la performance des salariés au sein de cette entreprise, ce contribue automatiquement au développement et à la réalisation des objectifs que soit organisationnels au individuelles et un bon climat de participation.

Mots- clé : management participatif, processus décisionnel, performance des salariés, implication des salariés.

ملخص:

ركز بحثنا على أثر الإدارة القائمة على المشاركة على أداء المنظمات غير الحكومية. وعقب ذلك، تعاملنا مع الإدارة القائمة على المشاركة بمفهومها المتعلق بمشاركة الموظفين، وتأثيره على تحسين الأداء داخل شركة ميناء بجاية، وهدفنا هو دراسة الإشكالية المتمثلة في: ما هو تأثير الإدارة التشاركية على أداء موظفي شركة ميناء بجاية ؟ وللإجابة على هذا السؤال افترضنا إجابات مؤقتة مثل: الإدارة القائمة على المشاركة التي لها تأثير على الأداء الفردي والتنظيمي على الموظفين في هذه الشركة.

وجدنا في هذا البحث أن هناك علاقة منطقية بين الإدارة القائمة على المشاركة وأداء الموظفين داخل الشركة، وهذا يسهم تلقائياً في وضع الأهداف التنظيمية وتحقيقها، سواء أكانت فردية والمناخ الجيد للمشاركة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة القائمة على المشاركة ، وعملية صنع القرار ، وأداء الموظفين ، وإشراك المنظمات غير

الحكومية.