

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE SCIENCES
DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention de diplôme de master en sciences de gestion
Spécialité : Gestion des ressources humaines

THEME

Le management participatif comme facteur de motivation des salariés

Cas d'Electro-Industrie AZAZGA

Réalisé par :

IGUER Souad

KACED Tinehinane

Encadré par :

Mr. OTMANI Habib

Membres du jury :

Président : M^{me} OUAMAR Sabrina, MCB, à L'UMMTO

Examineur : M^r KEHRI Samir, MAA, à L'UMMTO

Rapporteur : M^r OTMANI Habib, MCB, à L'UMMTO

Promotion : 2021/2022

Remerciement :

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

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

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

*Nous adressons également nos remerciements à tout le personnel de **l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE** et en particulier à **Madame BELARBI Djamila** pour sa gentillesse sa patience, ses conseils, et surtout pour son accueil chaleureux durant toute notre période de stage.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à **Mme OUAMAR Sabrina** d'avoir bien accepté de présider le jury.*

*Nous envoyons également nos remerciements les plus dévoués au membre de jury **Mr KEHRI Samir** par ce qu'elle nous a honoré avec leur présence et leur participation à ce jury.*

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

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

Dédicace

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour :

Mon cher père « CHERIF », mon exemple éternel, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour que j'ai eu toujours pour lui.

A ma chère mère « DJAMILA », la source de tendresse et de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur.

Mes très chères frères « SMAIL », « GHILÈS » rien au monde ne vaut leurs efforts fournis jours et nuits pour mon bien être.

Mon cousin « TAHAR » qui ma soutenue tout au long de ce travail, et toute la famille KACED.

A mon binôme « SOUAD » pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

Mes chers amis (e)s, ainsi que toute la promotion M2 GRH.

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

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

*Merci d'être toujours
présents.*

TINEHINANE

Dédicaces

Tout d'abord, je remercie le bon DIEU tout puissant de m'avoir donné la volonté et le courage pour réaliser ce travail. Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chère.

A LA MEMOIRE DE MON PERE.

Je dédie ce travail à mon chère papa, qui nous a quitté tôt et a laissé un grand vide dans ma vie, j'ai souhaité que tu sois avec moi ce jour-là et partager cette joie avec nous, je prie que DIEU t'accueille dans son vaste paradis.

A MA CHÈRE MÈRE.

J'ai grand plaisir de dédie ce modeste travail, à ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi, Dieu vous bénisse et vous garde en bonne santé

Chères sœurs : Farida ; Nassima ; Siham et Nawal.

A mon frère MOULOUD, que DIEU le protège et l'aide dans sa vie.

A mon soutien moral et source de joie et de bonheur, mon mari «CHALA ZAKARIJA» pour l'encouragement et l'aide qu'il m'atoujours accordé, que dieu te protège

Souad



*Liste des
abréviations*

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviations	Indications
DPO	Direction par objectif
DPPO	Direction participative par objectif
MP	Management Participatif
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
FRH	Fonction ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
DG	Directeur générale
E	Existence
R	Relatedness
G	Growth
ENEL	Entreprise nationale des industries électroniques
U.P.T	Unités prestation Technique
U.M.E	Unités moteurs Electrique
U.T.R	Unités transformateur



*Liste des tableaux et
figures*

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux :

Tableau 1 : La gestion de personnel à la GRH.....	14
Tableau 2 : Le DRH et ces clients.....	19
Tableau 3 : Les différentes théories du MP	52
Tableau 4 : Le sexe des employés de L'ENEL	74
Tableau 5 : L'âge des employés de L'ENEL	75
Tableau 6 : La catégorie socioprofessionnel des employés de L'ENEL.....	76
Tableau 7 : L'expérience des employés de L'ENEL	76
Tableau 8 : Le niveau d'étude des employés de L'ENEL	77
Tableau 9 : Amélioration de la compétence personnelle	79
Tableau 10 : La méthode participative.....	80
Tableau 11 : Prendre en compte les besoin de salaire.....	81
Tableau 12 : La prise en considération des idées des salaires.....	82
Tableau 13 : Faisances de réunion brainstorming	83
Tableau 14 : Valorisation du travail en équipe	84
Tableau 15 : Le chargé d'application de MP	85
Tableau 16 : Le passage à travers un diagnostic avant la mise en œuvre de la démarche	86
Tableau 17 : Le style de commandement.....	87
Tableau 18 : La prise de mesure avant l'engagement	88
Tableau 19 : Utilité du MP.....	89
Tableau 20 : La rencontre des problèmes lors de l'application du processeur de MP.....	90
Tableau 21 : L'intelligence collective.....	91
Tableau 22 : Les objectifs de L'ENEL	92
Tableau 23 : L'arrivée de l'information aux employés de L'ENEL	93

Liste des tableaux et figures

Tableau 24 : Les moyens que l'entreprise utilise pour informer les employés.....	94
Tableau 25 : Les moyens d'expression de suggestion	95
Tableau 26 : Autres moyens d'information	96
Tableau 27 : Les facteurs motivant le potentiel humain de L'ENEL	97
Tableau 28 : La justesse de la rémunération des salaires de L'ENEL	98
Tableau 29 : Le confort de l'environnement de L'ENEL	99
Tableau 30 : La qualité de la tâche de L'ENEL.....	100
Tableau 31 : Estimation des relations entre les collègues de L'ENEL	100
Tableau 32 : La satisfaction des solutions de L'ENEL vis-à-vis de leur salaire.....	101
Tableau 33 : La satisfaction des employés de L'ENEL en termes de primes	102
Tableau 34 : La comparaison des salaires de l'entreprise ENEL avec ceux des autres Entreprises en termes de salaire	103

Liste des tableaux et figures

Liste des figures :

Figure N°01: Les missions de la FRH.....	25
Figure N°02: La pyramide de MASLOW	34
Figure N°03: D'une entreprise ou d'une unité de travail	54
Figure N°04: les principes du management participatif.....	61
Figure N°05: Schéma graphique montrant sexe des employés de l'ENEL.....	74
Figure N°06: Schéma graphique montrant les catégories d'âge des employés del'ENEL	75
Figure N°07: Schéma graphique montrant l'expérience des employés de l'ENEL	77
Figure N°08: Schéma graphique montrant le niveau d'étude des employés de l'ENEL	78
Figure N°09: Schéma graphique montrant l'amélioration des compétences des salariés de l'ENEL	79
Figure N°10: L'amélioration des conditions de travail	80
Figure N°11: Schéma graphique montrant les besoins de salariés.....	81
Figure N°12: Schéma montrant La prise en considération des idées des salaries.....	82
Figure N°13: Schéma graphique montrant l'existence de réunion brainstorming	83
Figure N°14: Schéma graphique montrant la valorisation du travail en équipe.....	84
Figure N°14: Schéma graphique montrant la valorisation du travail en équipe.....	85
Figure N°16: schéma graphique montrant l'application d'un diagnostic avant la mise en œuvre de la démarche.....	86

Liste des tableaux et figures

Figure N°17: Schéma graphique montrant le style de commandement	87
Figure N°18: schéma graphique montrant la prise de mesure avant l'engagement à cette démarche	88
Figure N°19: Schéma graphique montrant l'utilité du management participatif	89
Figure N°20: Schéma graphique montrant la rencontre des problèmes lors de l'application du processus de management participatif.....	90
Figure N°21: Schéma graphique montrant la rencontre des problèmes lors de l'application du processus de management participatif.....	91
Figure N°22: Schéma graphique montrant l'accès à l'information par les employés del'ENEL concernant les objectifs	92
Figure N°23: Schéma graphique montrant l'arrivé de l'information aux employés del'ENEL	93
Figure N°24: Schéma graphique montrant les moyens de transmission de l'information aux employés de l'ENEL	94
Figure N°25: Schéma graphique montrant l'existence des moyens d'expression de suggestions	95
Figure N°26: Schéma graphique montrant la volonté d'autre moyen d'expression	96
Figure N°27: Schéma graphique montrant la justesse de rémunération des salariés de L'ENEL	98
Figure N°28: Schéma graphique montrant le confort de l'environnement de l'ENEL.....	99
Figure N°29: Schéma montrant la facilité d'exécution des taches de l'ENEL	100
Figure N°30: Schéma graphique montrant les relations entre les collègues de l'ENEL.....	101
Figure N°31: Schéma graphique montrant la satisfaction des employés de l'ENEL en termes de salaire.....	102

Liste des tableaux et figures

Figure N°32: Schéma graphique montrant la satisfaction des employés de l'ENEL vis-à-vis des primes.	103
---	------------



Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	2
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion de ressource humaine


Introduction du chapitre	7
Section 01 : Définition des notions clés	8
Section 2 : Historique de la gestion des ressources humaines	12
Section 3 : Les activités et missions et objectifs de la GRH	16
Section 4 : l'impact de la GRH sur la motivation des salariés	28
Conclusion du chapitre	44

Chapitre II : le management participatif

Introduction du chapitre	46
Section 1: Généralités sur le management participatif : Emergence et concepts voisins.....	
Section02 : Les outils de la mise en place du management participatif dans l'entreprise	57
Section 3 : les principes, les facteurs de réussite et d'échecs du MP	59
Conclusion du chapitre	66

Chapitre III: Etude de ca de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIE

Introduction du chapitre	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 02 : Analyses et interprétation des données obtenue au niveau de l'ENEL.....	74
Conclusion du chapitre	107
Conclusion générale	109



*Introduction
générale*

Introduction générale

Dans le passé, ce qui avait de la valeur pour les organisations, c'était les actifs physiques comme les immeubles, la machinerie... Aujourd'hui ; les horizons se sont élargies et les temps ont changé, car maintenant on doit considérer les actionnaires, les gouvernements, les organismes sociaux ... , plus encore, dans une économie fondée sur le savoir et sur le service à la clientèle, les salaires ont plus de pouvoir discrétionnaire qu'avant, ce que certaines organisations ont compris jusqu'à présent, c'est qu'il est temps d'investir dans l'actif humain.

Les organisations font en sorte que les salariés soient mieux considérés, informés et se sentent utiles. Elles visent à s'assurer d'un personnel de haute qualité. Dans ce but, plusieurs d'entre elles assurent une formation à leurs salariés.

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations, cette affirmation a été illustrée par une comparaison internationale réalisée par la fondation « Européen Management Forum » qui a montré l'importance des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises parmi dix facteurs ; dynamisme financier, dynamisme de marché, efficacité industrielle, dynamisme de l'économie, impact de l'état ...etc., enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines¹.

Les pratiques de gestion de cette ressource humaine telles que le recrutement, la rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'audit social, la communication et la formation constituent l'un des leviers stratégiques importants dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leur objectif et améliorer la performance de leurs entreprises. En effet, la GRH est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps, liées aux obligations de l'entreprise.

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

¹ LAKHDAR Sékholder et AL, « gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, édition de Boeck université, Montréal, 2004, page 422.

Introduction générale

supplémentaires inhérentes aux accidents de travail ou à 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 travail².

Trouver des solutions aux 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 d'intérêts pour susciter l'identification et l'attachement du personnel à l'entreprise et obtenir un large consensus sur des objectifs prioritaires³.

Ce type de management relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise et sa performance. Cette participation recouvre des acceptations 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 (Julien Charles, Bénédicte Zimmermann, 2013)⁴.

La source de développement réside à la capacité des personnes à coopérer en transversal, à développer des relations de travail nouvelles ainsi que le travail en équipe qui est considéré comme central. Le succès des opérations dépend des employés autonomes et responsables. Donc, le rôle de l'homme notamment le leader ou le manager est déterminant pour permettre aux personnes aux équipes ou aux groupes de fonctionner au meilleur de leurs possibilités et de Se développer.

² RANDRIANOHAVINA Labre Augustave « l'impact du management participatif dans la performance de l'entreprise » Mémoire master 2, université d'ANTANANARIVO, 2019. Page 2

³ Denis Horman, « Syndicalisme et management participatif », Courrier hebdomadaire du CRISP 1991/37 (n° 1342-1343), p3.

⁴ IBID

Introduction générale

Donc on se pose la question suivante : « **Le management participatif est-t-il un déterminant essentiel de la motivation des salariés ?** »

Autour de cette question principale, plusieurs questions secondaires peuvent endécouler à savoir :

- Qu'est ce qu'on entend par le management participatif ?
- Qu'en est-il du management participatif au sein d'ELECTRO – INDUSTRIE ?
- Quel est son impact sur la motivation des salariés ?

Et pour répondre à la question principale et les questions secondaires,

nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : les managers doivent aller vers leurs employés, les écouter pour pouvoir répondre à leurs besoins ainsi atteindre la performance de l'entreprise.

Hypothèse 02 : Le management participatif peut être la solution pour lutter contre la démotivation des salariés et ainsi favoriser une meilleure productivité.

Objectif de l'étude :

L'intérêt d'étudier un tel thème est que nous vivons dans un monde où le travail a changé de sens et la compétition est devenue mondiale. L'avancée concurrentielle n'est plus un avantage compétitif durable. La participation des salariés et la motivation du personnel, redeviennent des questions prioritaires.

Une étude de ce genre pousse ce constat à prendre tout son sens. À cet effet, nous prendrons évidemment comme base les théories de la participation des salariés pour atteindre la performance issues de divers auteurs, la satisfaction des besoins du personnel et performance de l'entreprise vis-à-vis de management participatifs.

Notre objectif global sera d'analyser et de déterminer les facteurs de participations des employés qui prétendent à la performance de l'entreprise et montrons que la participation des salariés rend l'entreprise plus performante.

Les raisons du choix du thème :

Sur le plan théorique, les raisons ayant encouragé le choix de notre thématique sont diverses. Il y a l'acquisition de nouvelles connaissances dans ce domaine large ainsi le fonctionnement du processus de management.

Introduction générale

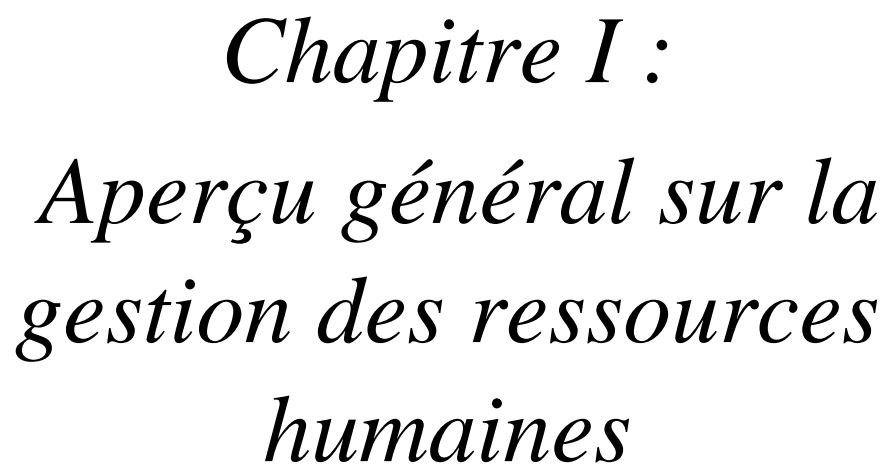
Pratiquement parlant, nos ambitions sont diverses vue le caractère industriel de l'organisme choisi dont la détermination du type de management appliqué et l'étude et l'analyse des résultats et des performances réalisées par ELECTRO-INDUSTRIE.

La méthodologie et structure du mémoire :

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses susmentionnées. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront du cadre théorique, où le premier chapitre sera consacré à la présentation d'un aperçu général sur la gestion des ressources humaines, et se subdivisera en quatre sections dont la première traite les définitions des notions clés, la deuxième traite l'histoire de la GRH et la troisième qui traite les activités, missions et objectifs de la GRH. Et la dernière traite l'impact de la GRH sur la motivation des salariés.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur le management participatif. Il sera divisé en trois sections où la première section traitera des généralités sur le MP : l'émergence et concepts voisins et la deuxième les outils de la mise en place du Management participatif dans l'entreprise et la dernière les principes, les facteurs de réussites et d'échecs du management participatif.

Cependant, la deuxième partie fait référence à un cadre pratique s'agissant d'un stage effectué au sein de l'ENEL, Cette partie sera représentée par le troisième chapitre. En effet ce chapitre portera essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil de l'ENEL et en deuxième lieu l'interprétation des données obtenues au sein de cet organisme en suivant une étude Hypothético-déductive.

A decorative graphic of a scroll with an orange border and grey scroll ends, containing the chapter title.

Chapitre I :
Aperçu général sur la
gestion des ressources
humaines

Introduction du chapitre :

Une organisation est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens matériels ; immatériels, financiers et humains qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel avec un objectif de rentabilité.

La gestion des ressources humaines est l'un des volets les plus importants dans une organisation, influencée par divers courants qui l'ont poussé à évoluer d'un simple service du personnel à une véritable fonction administrative « gestion des ressources humaines » ; elle est une activité souvent réduite à quelques pratiques telles que le recrutement, rémunération, gestion des carrières, formation...etc. pourtant au-delà de ces activités plus aisément perçues par le salarié, le rôle de la GRH consiste plus largement notamment à organiser le travail, communiquer, reconnaître et surtout accompagner des individus dans leurs projets personnels et professionnels de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise.

Ce chapitre sera consacré à l'éclaircissement de quelques points importants, et sera divisé en quatre sections ; la première section destinée à expliquer les notions clés ; la deuxième section sera consacrée à l'histoire de la Fonction Ressource Humaine ; la troisième abordera les activités, missions, objectifs de la GRH et la quatrième c'est l'impact de la GRH sur la motivation des salariés.

Section 01 : Définition des notions clés

«La fonction ressources humaines (FRH)⁵ est devenue aujourd'hui un atout stratégique, elle est reconnue dans toutes les entreprises comme une fonction principale de même que les autres fonctions comme la finance, le marketing ou même la production ; vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologique, de développer ses connaissances et ses compétences et de s'adapter aux nouvelles conditions de travail pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble »

La GRH est donc une pratique et une fonction de l'entreprise ; comme elle se veut aussi une discipline des sciences sociales, consistant à mobiliser et créer des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, négocier et résoudre les différentes et les problèmes liés au règlement du travail dans des organisations.

Pour permettre à nos lecteurs une compréhension aisée de notre thème il serait utile d'éclaircir certains concepts clés de notre sujet de recherche : il s'agit de l'entreprise, l'organisation, Gestion, la RH, la GRH, La gestion des ressources humaines dans les organisations. L'homme au travail, la fonction et la FRH.

1-1-L'entreprise :

Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives.⁶

L'entreprise est une unité qui vend sur le marché des biens et des services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital), son objectif est de réaliser le profit maximum, c'est un milieu favorable à l'étude des comportements des individus et des activités de ces individus.⁷

⁵⁵ KEHRI Samir « la problématique de l'intégration stratégique de ressources humaines dans l'entreprise algérienne », Mémoire de Magister en sciences économiques, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, P 11.

⁶ DIOR Gérard, dictionnaire Canadien des relations du travail, 2ème édition, Laval, 1986.P34

⁷ JEAN Paul et al, Lexique des sciences économiques et sociales, 8ème édition, Paris, 2007.P42

1-2- L'organisation :

Terme qui se définit de façon multiple par ses usages et les objets différents auxquels il s'applique. Les organisations sont des groupements humains, ordonnés rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail¹. Est un groupement d'hommes qui coopèrent en vue d'atteindre un objectif, appliquant des règles sous l'autorité de leader.⁸

1-3- Gestion :

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire ou le manager décident dans le cadre de leur compétence de faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

1-3-1-Selon le dictionnaire Larousse 2008 : la gestion est une action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose.

« Un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».⁹

D'après cette définition on peut conclure que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques en réalisations d'objectifs utiles et efficaces.

1-3-2 Selon Lassegue Pierre : « la gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes »¹⁰

La fonction de la gestion est donc la fonction d'agir, son but est l'optimisation des ressources, ainsi qu'elle est considérée comme un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre en vue d'assurer le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise.

⁸ BOYER André, « l'essentiel de la gestion » 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2002, P193.

⁹ GERORGE Robert Terry et STEPHENE Franklin « les principes du management » édition Economica GF 6^{ème} édition, 1985 P4

¹⁰ LASSEGUE Pierre « identités de la gestion » édition Vuibert 1993 p 19

1-3-3 les ressources humaines « RH » :

Les ressources humaines constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voir éclaté : la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine, et la gestion de salariés n'est en ce sens que mise en action de l'entreprise.

«Une fonction ressource humaine » plus spécialisée, existe toujours, sous sa forme la plus simple, elle ressemble les tâches d'embauche (recrutement, établissement du contrat de travail) de suivi (congés-maladies), de représentation (délégués) et de rémunération du personnel (établissement de salaire). A partir d'une certaine taille (en pratique, une centaine salariés) et d'un certain degré de complexité des tâches, elle peut être isolée sous la forme d'un service du personnel puis d'une direction du personnel ou direction des ressources humaines.

Ce sujet est simple dans son énoncé : quoi de plus naturel que de considérer comme stratégique, une des ressources les plus importantes, tant en termes de poste, de coût que d'importance pour le succès de l'entreprise, et donc de la gérer adéquatement.¹¹

1.4 La gestion des ressources humaines « GRH » :

La gestion des ressources humaines anciennement la « gestion du personnel » est un ensemble des pratiques mises en œuvre pour développer, mobiliser et administrer les ressources humaines impliquées dans l'activité de l'organisation.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept GRH. Dans ce cas, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelque une d'elle afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

1-5-1 Selon P. Roussel :

la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise .l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹¹ LEDUFF Robert « encyclopédie de la gestion et du management» édition Dalloz, paris, 1999, p 1098.

1-5-2 Selon Vallemont (1999) :

La GRH est une fonction qui compte plusieurs activités dominantes à savoir ; la gestion des salaires, la gestion de carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit de travail.

« La gestion des ressources humaines consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes.¹² »

Donc la GRH se définit, de façon générale, comme un ensemble de fonction et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation.

La GRH est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

1.5 La gestion des ressources humaines dans les organisations :

Le champ de la GRH se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :¹³

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs.
- Ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien.
- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations.
- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés : champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents.

¹² NGAY Aben «gestion des ressources humaines »2ème édition, paris, 2009, p12.

¹³ MARTORY Bernard et al, « La Gestion des Ressources Humaines », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P 2-3

Section 2 : Historique de la gestion des ressources humaines :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnelle a émergé lentement dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

2.1- L'émergence de la fonction : 1850-1944

« L'industrie naissante utilisant de la main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation de la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés ». Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction personnel apparaît au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

« A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne ».

2.2- Les Trente Glorieuses (1945-1974)

« A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuses ».

Plusieurs facteurs expliquent la croissance et l'expansion de la fonction ressource humaine comme : l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel, le développement des sciences du comportement et les aspects de satisfaction et de motivation du personnel.

A partir des années 1970 « l'organisation est vue à la fois avec une figure structurelle et une figure relationnelle ». Cette nouvelle vision se traduit par l'impact des facteurs psychologiques et les travaux de l'école de relation humaine (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conclut sur l'importance des facteurs d'ambiance et relationnel sur la performance au travail. Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la

Professionnalisation de la fonction et correspond aussi au développement de la législation sociale et des partenaires sociaux à travers :

- Reconnaissance du droit syndicale ;
- Institution du comité d'entreprise puis délégués du personnel en 1945-1946 ;
- Apparition des outils de formation et qualification.

En effet, « les attentes à l'égard du travail se sont transformées. L'élévation progressive du niveau d'instruction résulte de l'allongement et de l'élargissement de la scolarité. Elle élève le niveau moyen des qualifications. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail. »

2.3- La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours :

La fin des années 1970 a été marquée par un environnement interne et externe perturbé et des évolutions tant sur le plan économique et social. En effet, la forte concurrence, la restructuration des coûts et les changements sociaux en particulier en l'élévation des qualifications ont conduit la fonction personnelle à élargir son champ d'action.

A partir de la fin des années 1980 la fonction personnelle prend le terme de ressource humaine reflétant une nouvelle conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser. Celle-ci se traduit par la prise en conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et l'instabilité de l'environnement.

Ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressource humaine est accompagné par une évolution du rôle. Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel progressivement au service ressource humaine dirigé par un directeur des ressources humaines.

« La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique »¹⁶. Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction ressource humaine vers à la fois plus d'autonomie et plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, ou sens où elle optimise les performances de la ressource humaine (effectif et qualification).

Cette intégration de la dimension ressource humaine à la gestion stratégique de l'entreprise implique les contraintes en nature des ressources humaines dans toute orientation stratégique.

La gestion stratégique des ressources humaines gagne son importance et devient finalement un choix incontournable pour l'organisation. En effet, la ressource humaine est

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

valorisée par le développement des compétences, la mesure de son potentiel, l'employabilité et la motivation au travail.

Tableau N°01 : De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

	Gestion du personnel	Gestion des ressources humaines
Temps et planification	Court terme	Long terme (plus de 5 ans)
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externe	Autocontrôle
Relation avec les employe	Pluraliste Collectives Confiance faible	Unitaire Individuelles Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique/mécanique Centralisées - Définitions formelles des Rôle	Organique Décentralisées Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes professionnels	Largement intégré dans le management polyvalents. La ligne
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts - Homme = coût qu'il faut Minimiser	Utilisation maximum - Homme = ressource à Développer
Formation	Elle sert à adopter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source d'efficacité productive	Machine + organisation	Machine + organisation + qualité des RH

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

Source de motivation	Argent + progression de carrières	Argent + progression des Carrières + nature de travail Confié
Face aux changements	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La RH est flexible, elle peut S'adapter aux Changements

Source : JEAN_LUC Cerdin « Gérer les carrière » Editions EMS,

Section 3 : Les activités et missions et objectifs de la GRH :

La GRH compte plusieurs activités et vise à accomplir ces missions à travers ces activités.

3-1- Les activités de la gestion des ressources humaines :

On distingue plusieurs activités de la gestion des ressources humaines à savoir : la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et l'évaluation des performances et des compétences.

3-1-1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines :

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou, enfin et surtout, de l'humain.

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes » .

14

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences). La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

-Si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion)

-Si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers

¹⁴ SEKIOU Lakhdar et Al, op, cit. P 70

l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).

-Si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...)

3.1.2. La rémunération :

Longtemps, la rémunération a principalement correspondu au résultat du travail fournit, indépendamment du temps passé, à travers la rémunération à la tâche et le salaire à la pièce. Progressivement, la prise en compte du temps passé s'est développée avec le salaire à l'heure éventuellement complété pour prendre en compte le rendement.

Rémunérer le temps nécessite d'évaluer la valeur de ce temps. Deux possibilités sont envisageables :

- Prendre en compte le poste de travail.
- Prendre en compte les compétences et le statut du travailleur qui l'occupe.

Ainsi, l'entreprise peut également prendre en compte d'autres éléments : La situation personnelle et familiale du salarié, les conditions du travail du poste, les nuisances et contraintes supportées par les salariés, ses efforts pour se former, sa fidélité, le marché du travail.¹⁴

3.1.3. Le recrutement :

Les directions des ressources humaines se plaignent souvent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser le personnel qualifié, ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée. Les échecs ont un coût social, économique et humain important, et de lourdes conséquences à court, moyen et long terme.

Pour éviter les erreurs, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche à long terme réfléchie et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement. La politique de recrutement doit s'inscrire dans les lignes directrices définies par une démarche de gestion de compétences qui permet d'anticiper les besoins futurs de L'entreprise.¹⁵

¹⁴ JEAN-MARIE Perret, op cit, p .113, 114

¹⁵ ANNICK Cohen « Toute La Fonction Ressources Humaines : Savoir, savoir-faire et savoir-être »Edition Dunod, Paris, 2006, p 90.

3.1.4. La formation :

La formation toute au long de la vie est seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile, et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation, d'assurer aux transformations des emplois. Elle a donc une obligation de formation.

La formation des salariés est indispensable pour garantir l'adéquation permanente des compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise aux besoins des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'employeurs positifs, développe l'adhésion et la confiance des salariés et contribue à leurs fidélisations.

3.1.5. La gestion des carrières :

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

3.1.6. L'évaluation de la performance du personnel :

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. En individualisant à outrance les prestations de chacun, l'évaluation peut inciter chaque collaborateur à ne voir que « midi à sa porte » et à perdre de vue l'action collective. La performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent.

Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus est la conduite du changement doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation.

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel du collaborateur dans le système d'appréciation. Cette évaluation par le manager servira de base aux revus de potentiel organisé régulièrement.

3.2 Les missions de la GRH :

Il existe trois grandes missions :¹²

3.2.1. La DRH et ses clients internes :

Dans l'organisation, la fonction ressources humaines travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. Le tableau suivant illustre les quatre catégories :

Tableau 02 : Le DRH et ses clients

Pour ...	Le DRH doit être
Les dirigeants	Créateur de la sécurité Partenaire stratégique Garant de la sécurité
Les managers	Partenaire d'affaire Garant du partage de la fonction
Les salariés	Garant de la reconnaissance Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique
Les représentants des salariés	Garant du dialogue social Garant de la conformité Garant de l'écoute

Source : JEAN-MARIE Perret, op, cit, page 11.

3.2.1.1. Les attentes des salariés :

On peut distinguer quatre garants à savoir :

a) **L'équité :**

Ici chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en terme de rémunération, de reconnaissance ou de statut comme

¹² JEAN-MARIE Peretti, op, cit, p10

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

il calcul un ratio d'équité qu'il compare avec sa perception du ratio concernant d'autres salariés dans l'entreprise ou en dehors, cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité, soit un sentiment de non équité.

Le salarié peut aussi agir sur le ratio de son référent .A l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite d'être traité équitablement .le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité.¹³

Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- Sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable.
- La possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte.
- Le lien entre contribution et rétribution soit claire et explicite.
- Les règles soient respectées.
- La communication sur la contribution attendue, sur les règles sur les décisions pertinente.

Et chaque points de ses derniers nécessitent une intervention du DRH pour :

- Elaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- Assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
- Apporter à chaque fois un rôle d'information particulièrement

utiles ;En fin le DRH joue un rôle d'information particulièrement

important.

b) L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel :

Les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Pour garantir l'employabilité des salariés le DRH intervient à quatre niveaux :

¹³ JEAN MARIE Peretti « les clés de l'équité » édition d'organisation, paris, 2004 p82

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- Connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des mobilités pour y parvenir ;
- Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétencesnécessaire pour les tenir.

c) L'éthique :

L'éthique permet de réduire les couts des comportements de «passager clandestin » sans multiplier les contrôles, les sanctions et les couts correspondants .On peuvent souligner qu'il existe des liens unissant éthiques et équité. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

d) La reconnaissance :

L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité, elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître et choisir parmi les modalités de reconnaissance.

Les attentes des salariés ne peuvent être satisfaites que par un partage effectif de la fonction entre la GRH et les responsables hiérarchiques.

Les responsables hiérarchiques attendent de la GRH qu'elle garantisse ce partage et leur donne les moyens de réussir.

3.2.1.2. Les attentes de l'encadrement :

Les attentes des managers à l'égard de la DRH sont de deux sortes.

a) Le partage :

Pour garantir le partage il apparait de définir une charte de partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. Cette charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels, la réussite de ces chartes repose sur

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

l'adhésion des responsables hiérarchiques, il est nécessaire de mettre en place les moyens d'effectifs de responsabilisation des managers pour obtenir cette adhésion à partir d'un partage à trois niveaux :

- **Le partage de la vision :**

Pour que chaque décision prise par les managers s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH.

- **Le partage des savoirs :**

Le manager dispose des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à l'information des managers.

- **Le partage des pouvoirs :**

Ce partage concerne trois types de pouvoir :

Le pouvoir des suggestions : Reconnaître le pouvoir de suggestion des managers en matière de GRH permet :

- ✓ D'améliorer les procédures en vigueur ;
- ✓ D'éliminer un certain nombre de dysfonctionnement ;

Le pouvoir des suggestions : Reconnaître le pouvoir de suggestion des managers en matière de GRH permet :

- ✓ D'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité ;

Le pouvoir de décision : Reconnaître le pouvoir de décision permet aux managers de :

- ✓ Décider dans le cadre de son équipe ;
- ✓ Rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles.
- ✓ Décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur.

b) Etre partenaire d'affaires :

Ici la fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur.

3.2.1.3. Les attentes des partenaires sociaux :

Trois attentes partagées ressortent des enquêtes.

- a. L'écoute :** Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs soient écoutés.
- b. La conformité :** le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et interne définissant les droits des salariés individuels et collectifs comme il veille à limiter les risques.
- c. Le dialogue social :** Les partenaires sociaux attendent que la GRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociations permettant de faire évaluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

3.2.1.4. Les attentes de la DG :¹⁴

- a. La sécurité :** Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise.
- b. Etre partenaire stratégique :** La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout sur la qualité de son management des ressources humaines.
- c. La création de valeur :** Les directions attendent de la DRH qu'elle démontre permanence sa valeur ajoutée.
- d. Le champ de valeur :**
- e. Les politiques de ressources humaines :**

Il existe plusieurs politiques de personnel :

- Les politiques de transformation qui permettent de conduire les changements pour réussir la transformation.
- Les politiques d'emploi qui reposent sur le choix en matière de niveau et de modalités de d'emploi et recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise.
- Les politiques de rémunération reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération ainsi qu'elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération

¹⁴ JEAN-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » op, cit, page 16

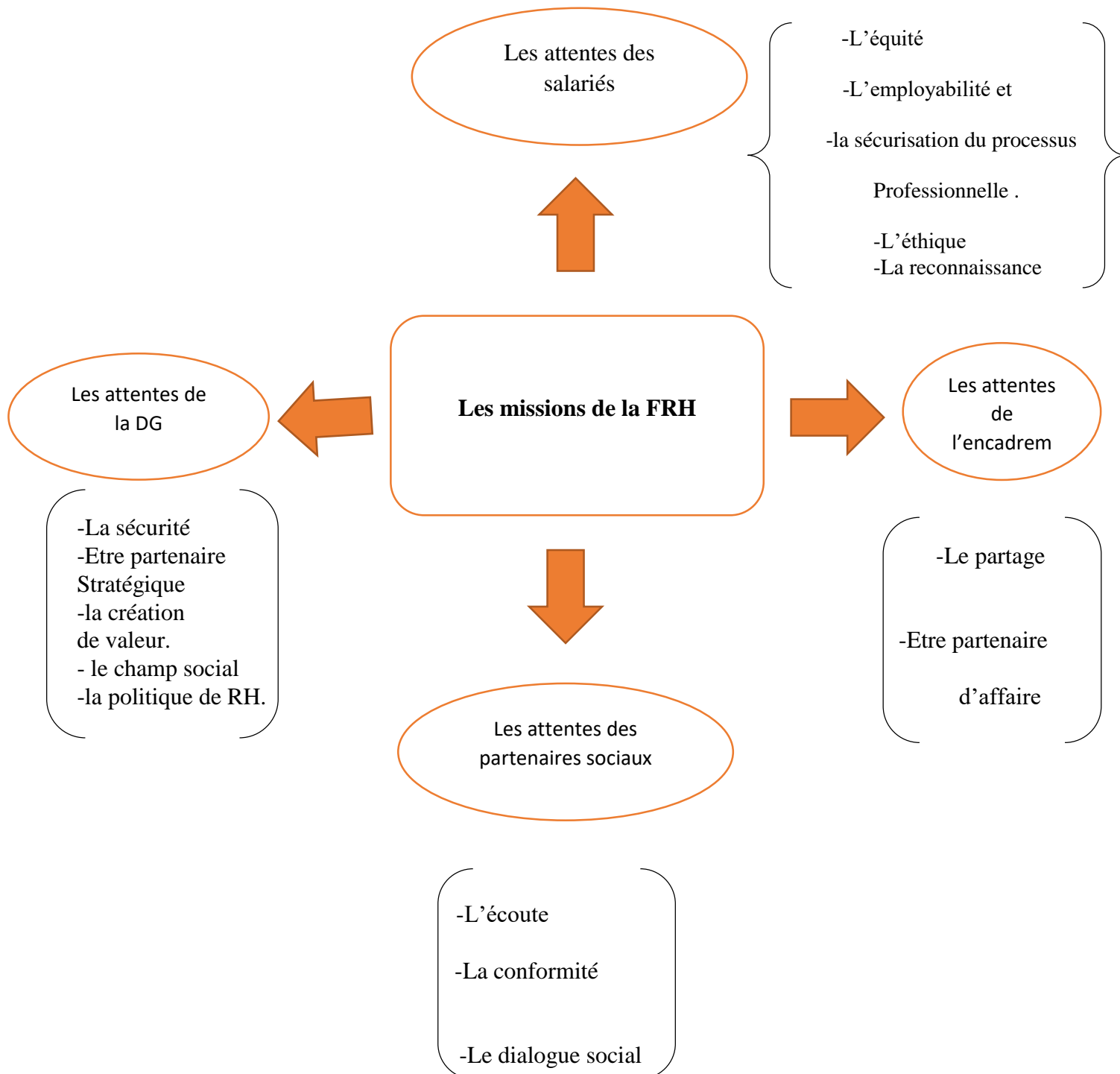
Chapitre I : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

globale et personnalisé alignée sur la stratégie de l'entreprise.

- Les politiques de sécurité , d'amélioration des conditions de travail , de santé et de bien-être .Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain , à réduire les couts cachés et à améliorer le climat social .
- La politique de formation et de développement des compétences qui contribue au renforcement du capital humain.
- La politique de diversité, répondent aux exigences de responsabilité social et visent à faire de la diversité une richesse.
- Les politiques de reconnaissance qui permet de conduire les changements pour réussir la transformation.

La politique d'information et de communication, qui favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

Figure n°01 : Les missions de la FRH



Source : Réalisée par nous-même.

3.3 Les objectifs de la GRH :

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon Jean-Marie Peretti¹⁹, grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

. Attirer :

L'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant des personnes possédant des habilités et de l'expérience.

.Conserver :

L'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

.Développer :

À travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

.Motiver et satisfaire :

Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

¹⁹ JEAN-MARIE Perreti « Gestion des ressources humaines », op, cit, P36

.Etre efficace :

Les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

Section 4 : l'impact de la GRH sur la motivation des salariés

Définir la motivation au travail n'est pas une chose évidente du fait, que les avis, les opinions, les analyses, et les styles de managements divergents selon les entreprises. Cependant tout le monde pense avoir la bonne définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

Il faut savoir que cette notion de motivation au travail, n'existait pas pendant le premier tiers du 20ème siècle, les dictionnaires à cette époque proposaient seulement une définition juridique du terme « La motivation correspondait à la justification d'un acte a l'exposé des motifs d'une décision ». Ce sont les chercheurs et les managers qui ont développés le fonctionnement des organisations, et des entreprises.

Au début les chercheurs se sont basées sur la famille, la religion, la partie politique, mais très rapidement l'entreprise deviendra un sujet d'étude du fait de l'essor économique de la première moitié du 20 eme siècle, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. Ces derniers vont conseiller les managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés, qui peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Elle suscite de l'intérêt chez les ingénieurs, consistant, responsable du personnel, dirigeants, et les chercheurs, du fait que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. L'ensemble de ces protagonistes va se pencher sur le sujet de manière à améliorer la motivation au travail.

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment maintenir, restaurer, ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle, Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question. La motivation semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants, et donc définir l'impact de la GRH qui permet le déclenchement de la motivation et l'une des préoccupations majeures des entreprises. Nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et enfin la relation entre la motivation et la GRH qui est le but de notre recherche.

4.1. Définition de la motivation :

Le travail n'est pas vu de la même façon par tout le monde, il y a pour ceux ou le travail est leur seul moyen de gagner de l'agent, et pour d'autre il est indispensable pour leurs développement personnel et qui éprouve une grande satisfaction à travailler.

Dans toutes ces actions, l'individu cherche une satisfaction, de son côté l'entreprise attend un résultat du travail de cet l'individu. L'accord n'est possible des lors que le travail de l'employé apporte à celui-ci une contrepartie, et qu'il donne le résultat attendu. L'individu est motivé, du moment où la contrepartie est adaptée. Une contrepartie mal adaptée pourrait provoquer un effet de démotivation qui serait opposé au résultat attendu.

Etymologiquement le mot « motivation » vient du mot « motif », lui – même emprunté au latin « motivus » : mouvoir, et qui signifiait en ancien français «qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.²⁰

La motivation d'une manière générale, est définit comme « quelque chose qui stimule ou suscite un comportement, ce qui dirige et nourrit la tendance à persévérer, ce qui déclenche l'activité de l'individu ».²¹

Nous allons voir comment la motivation est définit par différentes personnalités :

1-1-Selon Claude LEVY-LEBOYER :

«La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- 1- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- 2- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- 3- Persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». ²²

²⁰ NICOLA Aubert, « diriger et motiver », Editions d'organisation 2 ème édition, paris, 2003, page 16

²¹ JEAN Paul. Op.cit.p14

²² LEVY-LEBOYER Claude « La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies » édition d'organisation, 1998 paris P17

1-2- Selon Louis BERGERON :

« C'est une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »

1-3 Selon Mayo : 1880-1946 :

Professeur australien de philosophie mentale morale, il est présenté comme le père des ressources humaines.

« Le travail est une activité du groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physique du travail »

« La communication entre ouvrier et direction, est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance d'un groupe »

« L'intérêt de la tâche est plus motivante pour le salarié que de la redevance salariale »

1-4 Selon Maslow : 1908-1970 :²³

« Chaque homme est animé par des besoins et des désirs, qu'il cherche continuellement à satisfaire, c'est le besoin dominant qui conditionne le comportement de l'individu »

1-5- Selon Chester Barnard: 1886-1961:

« Chaque salarié est animé par ses propres motivations, il appartient à l'encadrement a tous les niveaux de catalyser, organiser, fédérer, cet ensemble .Pour y parvenir, il faut développer grâce à la communication l'idée de l'intérêt de l'entreprise, c'est aussi l'intérêt des membres »

²³ Maslow Abraham " motivation" New York, 1954 , p58

4.1. Les théories de motivation :

4.1.1. La théorie classique de Frédéric Taylor :

Au début du 20^{ème} siècle la demande était supérieure à l'offre, l'artisanat devient rapidement une production industrielle. La demande de la clientèle va imposer la transformation de cet artisanat en industrie, centrée sur un découpage des tâches et sur l'utilisation à chaque étape de machines spécialisées.

Ce type d'organisation de la production industrielle sera formalisé pour la première fois par Frederick Taylor qui commence sa carrière comme ouvrier avant de devenir ingénieur.

En 1903 il développa sa théorie de l'organisation scientifique du travail dans son ouvrage « Shop management ». L'idée principale est de décomposer les tâches, de minuter les gestes des ouvriers pour améliorer la qualité, diminuer les coûts et les délais. C'est le début du travail à la chaîne et de la production de masse.

Au-delà de la production, le Taylorisme touche également le management de l'entreprise au sens large. Reprenant les théories libérales, Taylor soutient que chaque individu en donnant le meilleur de lui-même concourt au bien général de toute l'entreprise.

A la fin des années 30, émergent des mouvements sociaux de contestation que les patrons vont rapidement prendre en compte. Le Taylorisme permet d'accroître la productivité et favorise l'emploi peu qualifié, cependant il apparaît vite que l'accroissement de production ne peut être obtenu que par le surmenage. L'ouvrier réduit au rang de manœuvre voit sa situation intellectuelle et sociale amoindrie, la monotonie du travail et l'absence d'effort intellectuel sont décourageants.²⁴

4.1.2. Les théories du besoin :

4.1.2.1. Maslow :²⁵

Abraham Maslow, développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow 1943).

²⁴ SEKIOU Lakhdar, op, cit, p414.

²⁵ HELFER Jean-Pierre et Michel Kalika, « management, stratégie et organisation » paris, 1996, P482.

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion des ressources humaines

Cette théorie apporte une réponse à une question qu'est-ce qui motive ?

Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne).

Dès lors que l'individu a la volonté, par conséquent il est motivé.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

- **Les besoins physiologiques :**

Ce sont des besoins de survie liés à la nature humaine comme respirer, se nourrir, dormir, se loger... A priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous, toutefois, nous ne partons pas sur ces besoins la même appréciation. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour la personne et à son tour le besoin à satisfaire sera fera naître une motivation pour la personne.

Aujourd'hui les besoins physiologiques recouvrent des besoins liés aux points suivants :

-le logement : lieu, surface, agencement, environnement, sécurité du logement ...

-la nourriture : le mode de restauration, la sécurité de la sûreté des aliments, les risques de pénurie...

-les vêtements.

-le mode de vie dans son ensemble : équilibre général du mode de vie.

- **Les besoins de sécurité :**

Ce type de besoins a pour but de protéger contre les différents dangers qui nous menacent, il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

Les besoins de sécurité évoluent avec les époques et l'environnement systématique de la société.

Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivants :

-la sécurité physique ; violence, délinquance, agressions...

-la sécurité de l'emploi.

-la sécurité de la stabilité familiale.

-la sécurité des revenus et des ressources.

-la sécurité morale et psychologique.

- la santé ...

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :**

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association...), donc ce sont des besoins d'amour et de relation des personnes.

- **Les besoins d'estime :**

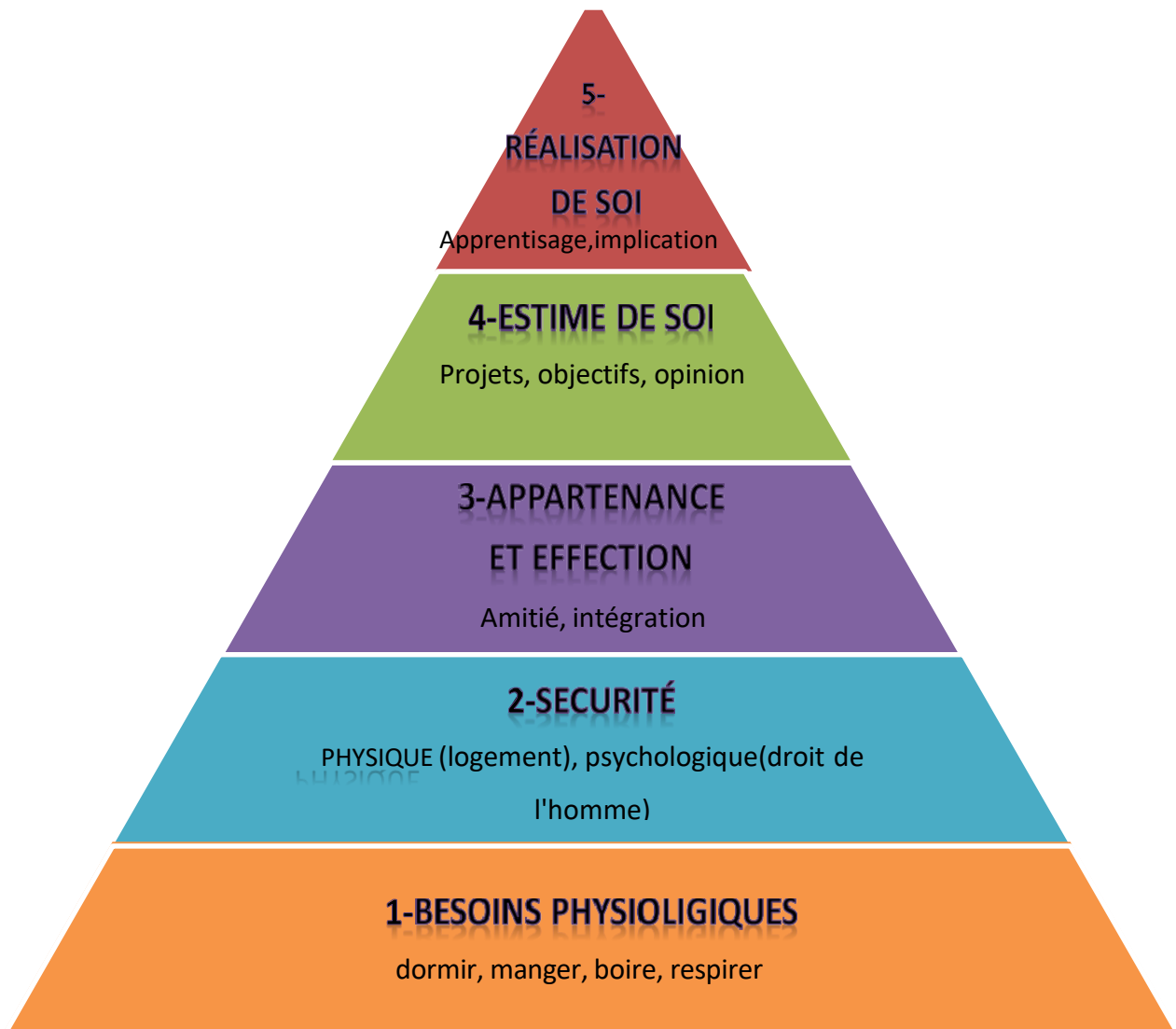
Les besoins d'estime sont le besoin de considération, de réputation et de reconnaissances, de gloire ... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne. C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

- **Les besoins d'auto accomplissement :**

Le besoin d'auto accomplissement est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus, pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours, de développer ses compétences et ses connaissances personnelle ; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour le reste ce sera la création d'une vie intérieure...

C'est aussi le sentiment qu'a une personne de faire quelque chose de sa vie et de donner un sens à son passage sur terre.

Figure n°2 : La pyramide de Maslow



Source : MAUGERI Salvatore « Théories de la motivation au travail » 2^{ème} édition Paris, Dunod, 2013, p54.

4.1.2.2. Alderfer:

Ce modèle moins connu en France diffère de celui de Maslow sur quatre points. Le nombre de besoins se limite à trois : E, R, G.

- E → Existence : c'est l'ensemble des besoins matériels, y compris la sécurité.
- R → Relatedness : c'est l'ensemble des besoins sociaux.
- G → Growth : il s'agit du besoin de développer et d'utiliser ses compétences.

Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G). Elles peuvent être actifs simultanément chez un même individu, il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant.

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie entre les catégories de besoins, chaque besoin peut agir de manière simultanée, la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin.

*Existence → Besoin matériel et besoin de sécurité.

*Relatedness → Ensemble de besoins sociaux.

*Growth → Le besoin de développement et d'utiliser ses compétences.

Les chercheurs autour de ce modèle ont été moins nombreux que pour le modèle de Maslow, probablement parce que, les deux schémas partagent le même défaut de l'imprécision de la notion de besoin. En outre ni l'un ni l'autre ne précisent s'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres. De plus rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfaction, de manière à ajuster une politique de personnel.

4.1.2.3. La théorie bi factorielle d'Herzberg

« H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail »²⁶, et partir des enquêtes qu'il a menées dans l'industrie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs de satisfaction, d'autre part les facteurs de d'insatisfaction.

²⁶ SEMUHOZA Etienne Semuhoza « théorie de la motivation au travail » édition paris, p 58

- **Les facteurs d'insatisfaction au travail :**

« Sont les facteurs qui ne contribuent pas tellement à la satisfaction appelé des facteurs d'hygiène ou extrinsèque, sont les conditions de travail, la rémunération, la politique et l'administration de l'organisation (par exemple les modes d'organisations du travail, de communication, de contrôle, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les relations avec les personnes (collaborateur et subordonnés) »²⁷

- **Facteurs de satisfactions au travail :**

Appelé « facteurs de motivation ou intrinsèque sont notamment la possibilité d'accomplir quelque chose, la reconnaissance d'un travail bien fait, la possibilité d'avoir des responsabilités, de monter la hiérarchie et la nature du travail lui-même

L'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien en point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

4.1.2.4. Douglas Mac Gregor :

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor et utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants. La motivation des employés dépend souvent du style des managers. Les managers qui épousent les hypothèses de la théorie X ont tendance à manifester certains traits de caractère, comme un style autoritaire et un besoin de tout contrôler. Ils ne semblent pas promouvoir le développement, et imposent une culture contraignante. Les employés n'éprouvent pratiquement aucune motivation sous ce type de leadership. Les managers qui épousent les hypothèses de la théorie Y ont un style différent, un style qui est libérateur, autonomisant et développemental. Ils pensent qu'il est possible de responsabiliser les employés en leur donnant plus d'autonomie et de responsabilités. Les employés se sentent plus motivés quand ils travaillent sous les ordres de ce type de managers.²⁸

²⁷ IBID

²⁸ CLAUDE Lévy-Leroyer, « La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies » Ed. Editions d'Organisation, 2001, p78.

4.2.2.5 .Chris Argyris :

A partir de 1960, Argyris souhaite accroître les responsabilités des salariés et formule l'idée que l'homme cherche à donner un sens à sa vie et qu'il le fait au travers de l'action.

Il a proposé un modèle d'organisation fondé sur :

- L'élargissement des tâches, grâce à une plus grande participation des salariés au processus de décision et à la conception même de leurs tâches ;
- Un contrôle de gestion transféré à tous les salariés.

4.3. Les différents outils de motivation :

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. En effet, c'est un élément clé du succès des entreprises. Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédominants dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation de cette dernière.

Au travail, se motiver est souvent difficile ! Le processus de motivation est un phénomène complexe. De nombreuses enquêtes ont démontré que plusieurs facteurs pouvaient en être à l'origine. La motivation n'a jamais tenu une place aussi importante dans le discours managérial. Pourtant, et paradoxalement, elle n'a jamais autant fait défaut qu'aujourd'hui. La démotivation peut être rapprochée d'autres concepts comme le mal-être, le stress... Elle est devenue un problème prioritaire devant être réglé rapidement. L'entreprise peut évidemment influencer sur la motivation des salariés et c'est grâce à elle que cette dernière peut vivre.

Par ailleurs, la place des salariés évolue au sein de l'entreprise. Un salarié motivé au travail présente un comportement et une activité très bénéfique pour l'entreprise.

Cependant, la réussite d'une entreprise ne se résume pas seulement à son résultat financier. Cette dernière doit trouver de nouveaux moyens pour attirer et fidéliser ses collaborateurs.

S'ils souhaitent que l'entreprise reste viable, les dirigeants doivent motiver les collaborateurs. Ces derniers doivent adapter leur langage, modifier si besoin leur mode de management mais également améliorer leur communication.

Les principaux facteurs de motivation au travail :²⁹

4.1.3. La rémunération :

La rémunération est un point stratégique de la motivation, quand l'entreprise a les moyens le plus facile est de relever les salaires ou crée de nouvelles primes.

Les salariés eux-mêmes sont plus sensible à une augmentation qu'a l'arrivée d'un supérieur plus compétent ou à un meilleur équilibre , entre vie professionnelle et vie privé.

L'un des outils les plus apprécié reste l'intéressement, qui permet d'instaurer une rémunération complémentaire collective et différée, attribue en contre, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité.

La rémunération variable est également un facteur de motivation, outre les dispositions pécuniaires prévues par la convention collective dont son entreprise relève une large gamme de primes et de gratifications individuelles est à la disposition de l'employeur pour motiver son personnel ou ses équipes. On peut citer :

-les primes de rendement.

-les primes de pénibilité.

-les primes de bilan.

-les primes de résultat.

-les primes d'ancienneté.

-le 3^{ème} mois.

En règle générale il est fortement conseillé de panacher des mesures collectives et rémunération individualisée, en conjuguant, par exemple une part associée à la performance de l'équipe avec une autre part qui récompensera la capacité individuelle à travailler en

²⁹ Touati Ali et Adjaoudi Ouahiba « la motivation dans le milieu industriel cas de l'ELECTRO-INDUSTRIE de FREHA », Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de technicien supérieur en gestion des entreprises de l'institut international de management (Tizi-Ouzou) ,2009. P 16

groupe.

4.1.4. Cadre de vie et condition de travail :

Aujourd'hui, les grandes entreprises ont développé des nouveaux services pour faciliter la vie des employés, les déstresser de façon qu'ils oublient les soucis du monde extérieures et investissent dans leurs travail. Jouir par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour le collaborateur. De même que pouvoir travailler dans de beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles.

4.1.5. Le cadre organisationnel :

- **Le rôle du manager :**

Le rôle du manager est très avantageux. Premièrement, il se penche sur son propre niveau de motivation. Puis, il doit se pencher sur le niveau de motivation de ses collaborateurs.

Le manager doit savoir communiquer, responsabiliser, faire confiance, orchestrer, et crée l'ambiance au sein de l'équipe.

- **Communiquer :**

Cette communication est la base dans une méthode motivante, car elle va permettre à l'ensemble des parties prenantes de se tenir informées et d'avancer dans la même direction. Elle doit se faire à trois niveaux :

1-Au quotidien (à travers des échanges opérationnels).

2-A moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service).

3-A long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise).

On notera que par principe cette culture de la communication doit être à la fois descendante et ascendante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer.³⁰

• Faire confiance :

Il faut avoir de solides liens de confiance mutuels entre le manager et les collaborateurs. Le manager doit à la fois gagner la confiance de ses équipes et faire confiance à ses collaborateurs au quotidien pour qu'ils s'épanouissent, donc qu'ils génèrent un degré de motivations élevé.

Cette confiance s'exprime généralement par l'intermédiaire d'un management adapté c'est-à-dire par la fixation d'objectif. Le manager n'interviendra alors que lors des contrôles.

• Responsabiliser :

Après la confiance la responsabilité, si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier ses tâches et son rôle, l'art de responsabiliser ses équipes serait l'art de les rendre conscientes de leurs obligations ou nécessités morales, d'y répondre et de s'en porter garant. Nous ne pouvons tout assumer, nous devons savoir déléguer ou amener nos équipes à se responsabiliser par elle-mêmes. Des équipes responsables soulageront notre charge de travail, de plus elles seront plus motivées.

• Orchestrer :

Le rôle du manager est d'être comme un chef d'orchestre, il est celui qui sait faire jouer la même partition à tous les musiciens et de façon harmonieuse. Il doit composer avec des personnalités, des comportements, des motivations différentes. Cet ensemble de profils peut être une vraie richesse. Il doit aussi impulser de nouveaux défis à ses collaborateurs comme de nouveaux projets, par exemple : ces projets doivent être associés à une récompense comme journée de repos, prime ...³¹

• Soigner l'ambiance :

Le manager devra être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau

³⁰ Philippe, Detrie et Catherine, la communication interne au service du management, Editions liaisons, 2001.

³¹ Touati Ali et Aadjouadi Ouahiba, op, cit p23.

de motivation. Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations,...).

4.1.6. Les outils qui favorisant la motivation du personnel :

- **La formation :**

La formation apporte un lot de compétences et connaissances aux salariés qui en bénéficient, cela leur permet d'évoluer dans leur carrière et favorise leur satisfaction et leur engagement envers leur entreprise.

La formation n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière, mais un moyen d'évoluer avec le temps et de suivre les évolutions de la technologie, par exemple : elle est un outil qui permet de se voir progresser dans son travail et en même temps de développer sa motivation.

- **La promotion :**

La promotion d'un salarié intervient du moment où celui-ci a acquis une certaine reconnaissance au niveau de sa hiérarchie. D'après la théorie de Maslow, le besoin d'estime de soi et de reconnaissance est le besoin le plus fort sur la pyramide, et qui engendre de la motivation.

- **L'enrichissement du travail :**

L'enrichissement du travail et des tâches est une source de motivation pour la majorité des employés car il accorde de nouvelles responsabilités ou de nouvelles tâches qui leur permettent de développer leurs compétences ou leurs capacités et de réévaluer leur poste aux yeux des autres, et donc de développer de la confiance au niveau de l'entreprise mais également développer sa propre motivation du moment où l'on sent que l'entreprise nous accorde plus de confiance.

4.3.5 Les outils de motivation collective :

- a. La communication interne :**

La communication interne est un outil à ne pas négliger dans une entreprise, car il s'avère que c'est une véritable source de motivation pour les employés, elle permet d'impliquer davantage les différents acteurs d'une entreprise, et encore d'offrir un climat de confiance et

de bien – être au travail. La communication interne se compose de trois types :³²

- **La communication descendante :**

Cette communication a pour but de faire connaître les valeurs fondamentales de l'entreprise, diriger, motiver, manager et d'accompagner le personnel lors de changement dans l'entreprise du point de vue de travail ou de changement de direction par exemple.

Elle joue le rôle de fédérateur, faire adhérer au projet collectif de l'entreprise, assurer le renouvellement d'un salarié qui quitte l'entreprise, faire connaître les règles communes, et surtout savoir rassurer la pérennité de l'entreprise.

- **La communication ascendante :**

Communication ascendante son but est de donner la parole au personnel de l'entreprise en faisant remonter l'information ce qu'on appelle 'Feed-back' qui aide la direction à obtenir des informations lors de diagnostics ou de prises de décisions, elle permet aussi de percevoir son climat social, proposer des suggestions d'amélioration, faire connaître ses préoccupations et aspirations, être au courant du marché, de la concurrence, transmettre ses compétences, son savoir-faire.

Les techniques de la mise en place par l'entreprise pour réaliser une bonne communication ascendante est : la boîte à idées, le sondage interne.

- **La communication transversale ou horizontale :**

La communication transversale ou ce qu'on appelle la communication horizontale, de même niveau, égalitaire entre les collègues, elle facilite les échanges, le partage d'expériences entre tous les membres de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Que la communication interne soit indépendamment descendante, ascendante ou horizontale, elle demeure un moyen de renforcement des équipes mais aussi de développement du chiffre d'affaires de l'entreprise.

³² TANTIN Sabrina « 3 procédés pour communiquer efficacement avec ses collaborateurs », Article, 2021, p14.

b- projet d'entreprise :

Un projet de l'entreprise est un document qui énonce la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, ses ambitions et son éthique ...il doit être défini clairement, autour d'objectif concret et réalisable, appuyé par une communication Interne active. Plus l'objectif de l'entreprise est clair plus les salariés se sentiront impliqués dans le projet de développement durable de l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Dans ce premier chapitre nous avons fait le point sur quelques aspects concernant la GRH, ses activités, missions et objectifs ainsi que son impact sur la motivation des salariés.

D'après les recherches faites sur ce chapitre on peut retenir qu'afin de contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH considère les hommes comme des sujets, des acteurs de gestion après les avoir considéré pendant longtemps comme couts pour l'organisation.

Actuellement, ils sont l'un des facteurs clés de la réussite pour chaque entreprise, donc leurs motivation est devenue une préoccupation centrale dans le management des organisations .cette motivation a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salaries.

Enfin, on peut déduire que la GRH correspond à un ensemble de pratiques mises en œuvre pour mobiliser, développer les RH impliquées dans l'activité d'une organisation, afin d'optimiser la performance de l'entreprise et cela se réalise à travers la motivation dessalariés.



Chapitre II :
Le management
participatif

Introduction du chapitre :

Les entreprises et les organisations connaissent en cette fin de siècle des désarrois d'une nature nouvelle. C'est la raison pour laquelle, les pratiques dominantes des acteurs de l'entreprise se sont intéressées au management participatif, pour déterminer l'importance de l'information et la communication pour l'activité de l'entreprise³³

Le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leurs engagements et leurs contributions à l'innovation permanente et au 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 personnel. Le management participatif consiste donc à valoriser les relations humaines au sein de l'entreprise. Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux pour qu'une décision commune soit prise, mobiliser son personnel, créer des conditions de travail favorisant la communication, l'écoute et le partage ; résoudre les problèmes lorsqu'ils se posent, mettre en place des techniques de régulation : le management participatif rend l'entreprise plus humaine et plus sociale en visant notamment l'égalité des chances, le respect de chacun et l'estime de soi.

« Le développement de la participation dans l'entreprise est devenu ces dernières années une idée en vogue développée par l'école dite du management participatif qui s'intéresse à la dimension humaine ». ³⁴

³³ HASSAIM Hakim et KESSALI Tahar « l'information et la communication et leur place dans le management de l'entreprise » Mémoire de master promotion 2014/2015, p 25

³⁴ NEBENHAUS Lamsde. Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME. Revue internationale P.M.E, Québec, 1990, P92.

Section 1 : Généralités sur le management participatif : Emergence et concepts voisins

Le management participatif est en quelque sorte une déclinaison du management traditionnel et général, les limites du modèle taylorien qui a considéré l'homme comme une machine, donne naissance à l'école des relations humaines. Les auteurs de cette école assurent l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ». Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut améliorer un nouveau type de management qui est le management participatif. On présentera en effet les différentes étapes de l'émergence du management participatif comme nous définiront aussi un ensemble de concepts clé liés à ce type de management.

1.1 L'émergence du management participatif :

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

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

Le management participatif est apparu vers la fin du 19^{ème} siècle quelques années après la seconde révolution industrielle. Depuis cette époque, l'entrepreneur comme l'ingénieur ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration de l'entreprise.³⁵

Cette approche s'inscrit dans une vision humaniste de l'entreprise et fait clairement référence à l'école des relations humaines et à ses nombreux travaux sur le groupe et sa dynamique en particulier, ceux de Kurt Lewin, A. Maslow, MC Gregor, P. Drucker, O. Gélénier et W.Ouchi.

³⁵ MECHRI.S et MEDJAHED.C, « l'impact de management participatif sur l'intégration des employées », mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2020, Page 5.

La réaction du modèle taylorien :

Au début de 20^e siècle, la recherche des formes efficaces d'organisation a conduit plusieurs personnes à réfléchir, à partir de leurs propres expériences, sur les meilleurs moyens d'organiser et de gérer le personnel. C'est ainsi qu'avec Taylor (1856-1915) qui a supposé une étude scientifique du travail, basé sur l'OST. A partir de cette organisation de production,

Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutions peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose est que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de valeur ajoutée. Cette organisation s'appuie sur quatre principes d'organisation.³⁶

- **La division horizontale du travail :**

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

- **La division verticale du travail :**

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

- **Le salaire au rendement (salaire a la pièce) :**

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

- **Un système de contrôle du travail :**

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

³⁶ MECHRI.S et MEDJAHED.C, « l'impact de management participatif sur l'intégration des employées », mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2020, Page 5.

Ces types d'organisations ont bien conduit à l'augmentation de la productivité mais aussi, à la rétribution au mérite des salariés. Ce modèle a apporté du nouveau au niveau de l'organisation du travail avec la séparation de tâches de conceptions et de réalisations de même que le travail de Fayol, qui vise à développer la fonction administrative et s'appuyant sur le besoin d'une unité dans la force de commandement d'une entreprise ; et celui de Weber qui définit strictement le travail de chacun en s'appuyant sur sa fonction plutôt que l'individu, le modèle taylorien cherche un système rationnel pour structurer et gérer les organisations.³⁷

1-1-2 La naissance de management participatif selon l'école des relations humaines :

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

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

1-1-2-1 Kurt Lewin (1890-1947) :

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

- ✓ **Le leadership autoritaire :** consiste à diriger par des ordres impératifs et se tient à distance du groupe en leur imposant des décisions. Il laisse peu de place à ses collaborateurs et n'écoute pas leurs suggestions.
- ✓ **Le leadership démocratique :** consiste à gérer les individus en tant que groupe, et les encourager à faire des suggestions, participer à des débats et faire preuve de créativité avant la prise de toute décision.
- ✓ **Le leadership du laisser-faire :** consiste à s'impliquer très faiblement dans son groupe, et participe avec un strict minimum aux diverses activités, ce dernier n'intervient que si on lui fait appel.

³⁷ http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1, consulté le 21/08/2022.

1-1-2-3 Maslow (1908-1970) :

Le psychologue américain s'intéresse à la question de la motivation de l'homme au travail. Il a réalisé, dans les années 40, que les besoins des personnes sont classés selon le principe de la pyramide et a établi le fait que s'ils ne répondent pas au premier besoin, les personnes derrière ne peuvent pas attendre. L'assouvissement et l'accomplissement de ces différents besoins ont donc participé à notre développement personnel et constitué un moteur et un frein.³⁸

1-1-3 L'école du management participatif :

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

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

1-1-3-1 La typologie de Likert (1903-1981) :

Likert a distingué quatre styles de management :

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

✓ **Le style autoritaire paternaliste** :

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

✓ **Le style consultatif** :

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

✓ **Le style participatif** :

Il s'agit de permettre aux employés de participer aux décisions par groupe, et de définir des objectifs. Ce style est caractérisé par une confiance totale. Rensis Likert

³⁸ http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1, consulté le 21/08/2022.

a mis en évidence les quatre styles de direction qui caractérisent les managers et selon lui, le style participatif est le plus efficace car il trouve que chaque salarié doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise.

1-1-3-2 Les travaux de Peter Drucker :

L'auteur s'est intéressé à l'analyse et développement du modèle de management participatif. Il pose les bases de la DPO (direction par objectif) qui consiste à fixer les objectifs et moyens à atteindre au terme d'une période déterminée. L'idée principale est de motiver les salariés en leur communiquant les objectifs à atteindre plutôt que de leur fixer de manière directive des tâches à réaliser. Cet objectif doit permettre de focaliser les énergies et de donner un sens au travail. Mais la notion a surtout été affinée par d'autres auteurs qui ont emboîté le pas à P. Drucker, dans les années 70.³⁹

1-1-3-3 La grille managériale Blake et mouton :

Cette grille permet de cartographier les styles prédominants de management. Elle définit différents modèles comportementaux selon deux critères : le souci de la rentabilité et l'intérêt pour le facteur humain.⁴⁰

1-1-3-4 Les travaux d'Octave Gélinier :

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

1-1-3-5 Les travaux de William Ouchi :

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

³⁹ JACQUET Stéphane, « du management participatif au management coopératif », Drucker, publié P05.2013,p36.

⁴⁰ Grille managériale Blake et mouton : sur : https://flexjob.fr/grille-managériale-blake-et-mouton/?fbclid=IwAR3IHWAKk2K64_mauOM6oKPPoGxRA62OwK9BsuDXzt2bVKi4ZOTyVMsHCRE (consulté le 30/09/2022)

En effet, le management japonais qui est management de qualité, est axé sur un fondement principal à savoir la théorie Z encore appelée modèle japonais. Ce modèle est une extension de la théorie XY de Douglas MC Gregor qui a été fondé en 1981 par William OUCHI.

Ce dernier a montré comment les entreprises américaines peuvent relever les défis du Japon avec un style de gestion très efficace. Le secret de la réussite japonaise, selon William OUCHI, n'est pas la technologie, mais une manière spéciale de manager les individus. Il s'agit d'un style de management qui met l'accent sur une philosophie d'entreprise forte, une culture d'entreprise distincte, un développement personnel à long terme, et une prise de décision par consensus.

Cette théorie place un degré élevé de confiance dans ses employés pour que ce type de gestion participative fonctionne. Elle suppose que les travailleurs participent dans les décisions de la société dans une grande ampleur. William OUCHI explique que les employés doivent être très bien informés sur les différents enjeux de la société, ainsi que de posséder la compétence pour prendre ces décisions.⁴¹

⁴¹ <https://fr.cribd.com/document/73908349/Management-Japonais>, Consulté le 02/09/2022.

Tableau N°03 : les différentes théories du management

	Kurt Lewin	Rensis Likert	Douglas Mac Gregor	Blake et Mouton
Salariés ni associés, ni consultés, peu de communication, absence de confiance aux salariés.	Management autoritaire	Management autoritaire exploiteur	Principes tayloriste de management	Management autoritaire
Equipes s'autogèrent à partir d'objectifs donnés, décentralisation de la décision opérationnelle.	Management permissive	Management paternaliste, management consultatif		Management du laisser faire, management social, management de compromis
Salariés associés, travail d'équipe, circulation de l'information, prise de décision collective.	Management démocratique	Management participatif	Management participatif	Management intégrateur

Source : Adapté de le Tellier, 2003, p34

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

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

1-2-1 Le management :

Certains dictionnaires de la langue française définissent le Management comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise tout en rapprochant sa signification de celles de la « conduite » et de la « direction » d'une organisation.

Dans le langage courant, la notion du Management semble pouvoir revêtir plusieurs acceptions distinctes, souvent restrictives :

*Les uns l'assimilent à la fonction de la plus haute autorité hiérarchique de l'entreprise (le « Manager » avec un grand « M ») ;

*Les autres utilisent indifféremment le terme de « Management » et « encadrement » (en sens de l'ensemble de la population des cadres et agents de maîtrise de l'entreprise) ;

*Une troisième catégorie de personnes semble considérer que le Management correspond au « Commandement » et à l'animation des hommes dans l'entreprise, voire même à la gestion des relations humaines.

Dans les trois cas, et dans probablement bien d'autres, la notion de Management n'est pas utilisée dans un sens plein, lié au fonctionnement global de l'entreprise.

C'est pourtant bien ainsi que nous semble devoir être compris aujourd'hui le Management, qui devient alors un véritable concept, par son caractère englobant et pouvant conduire à des généralisations abstraites en matière de « gouvernement » d'une organisation.

En effet, comme le souligne R.A. Thietart, ce mot « magique et galvaudé de la fin des années 60 (...) recouvre une réalité dont les composantes sont plus simples et les conséquences plus importantes que ce que l'on peut généralement imaginer ».

Dès lors, il nous semble également nécessaire de dépasser la définition des dictionnaires qui s'appuient sur l'idée de « technique » car le Management est bien plus qu'un ensemble de techniques. À notre sens, il est fait également de démarches, de principes et de processus, le tout dans le cadre d'une « approche pluridisciplinaire de transformation. ⁴²

⁴² JEAN Matteoli : « Le Management appelle à une approche pluridisciplinaire » in Management .France .CNOF – n°spécial 87/88.P29.

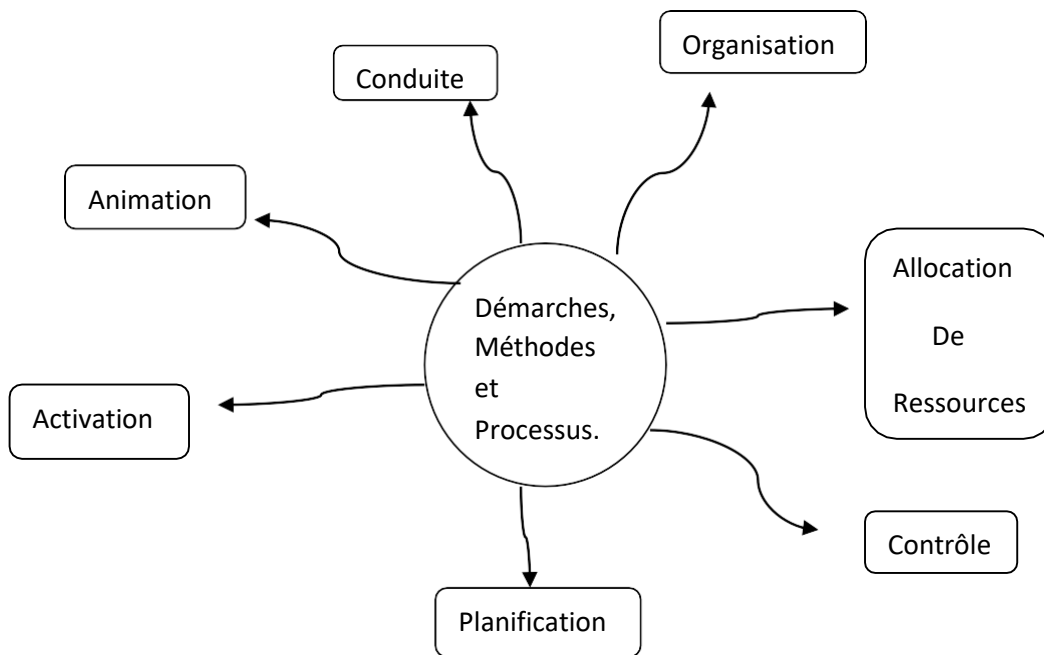
C'est la raison pour laquelle nous proposerons de considérer le Management dans le sens global suivant :

« Ensemble de démarche, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail ».

Dans cette optique, le Management n'est plus réservé aux seuls dirigeants, mais se répartit à des degrés divers entre tous ceux qui es dans l'entreprise ont des fonctions les amenant à concevoir ou à organiser la mise en œuvre de telles missions à leur niveau.

Le Management se partage entre des personnes de statuts, profils, qualifications, métiers, parfois très différents .L'analyse de chacun des comportements du Mangement permet d'éclairer ce « partage ».

Figure n°03 :D'une entreprise ou d'une unité de travail



Source : HERMEL Philippe « Le management participatif : sens, réalités, action » .Paris .Editions d'organisation .1988. Page 72.

1. 2.2 La participation :

Participer signifie « prendre part à quelque chose ». C'est le fait de travailler en équipe, en ayant un certain nombre de compétences, d'accomplir les tâches en groupe dans la Participation aux projets de l'entreprise. Par exemple : la diffusion de l'information et l'animation des réunions. Ces groupes de personnes travaillent ensemble pour résoudre les problèmes liés à leur travail en trouvant des solutions cohérentes.

1.2.3 La coopération :

C'est la participation de plusieurs collaborateurs à un projet commun ou bien une entente entre les membres de l'équipe en vue d'atteindre un but commun. D'après le Grand Robert de la langue française(2006), l'étymologie de coopération signifie « part prise à une œuvre commune », la coopération est définie comme « l'action de participer à une œuvre commune », d'un point de vue économique, c'est aussi « un système par lequel des personnes intéressées à un but commun s'associent et se répartissent le profit selon un pourcentage en rapport avec leur part d'activité », c'est également, « en parlant des groupes humains, une entente en vue d'une action commune » .

Donc la coopération est un mode d'organisation social qui permet à des individus ayant des intérêts en communs de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général, Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension.

1.2.4 Décision collaborative :

C'est le regroupement de plusieurs individus rassemblés en vue de trouver une solution à des problèmes, chacun propose une idée ou une solution pour prendre une décision satisfaisante, et généralement les décisions effectuées collectivement sont plus efficace que les décisions prises de manière isolée. Selon Marakas 1999, définit la prise de décision collaborative comme « une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en termes de propriétés de l'entité collective et de celles de ses membres individuels ». ⁴³

⁴³ ADLA Abdelkader, « Aide à la facilitation pour une décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil, Interface homme machine (CS. HC) », Université Paul Sabatier, Toulouse, 2010, P 37.

1.2.5 La dynamique de groupe :

La dynamique de groupe est un terme assez large, il englobe plusieurs activités comme le travail en équipe, la créativité en groupe, l'animation, la communication, c'est une activité de la psychologie sociale. « La dynamique de groupe est l'ensemble des phénomènes, Mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui émergent et se développent dans les petits groupes sociaux appelés aussi groupes restreints »⁴⁴

1.2.6 Le management participatif :

Le management participatif est une manière d'animer les équipes, d'encourager leurs engagements et leurs participations à l'innovation continue, et une manière d'améliorer les performances de l'entreprise, en tenant compte des objectifs de l'entreprise qui reposent sur la prise en compte et les attentes des salariés.

Selon Philips Harmel(1988), le management participatif est défini comme «une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant»⁴⁵

⁴⁴ ANZIEU Didier et MARTIN Jacques Yves, « la dynamique des groupes restreints », Paris, 12 édition, 2020, P20-25.

⁴⁵ Philips Harmel «Le management participatif : sens, réalité, action», Paris Editions d'Organisation, 1988, p254.

Section02 : Les outils de la mise en place du management participatif dans l'entreprise :

Instaurer le management participatif au sein d'une organisation peut demander du temps et un certain engagement de la part de la direction et de l'encadrement.

Afin qu'il soit couronné de succès, la mise en place du management participatif devra répondre au respect de certains principes :⁴⁶

2-1 L'Implication des collaborateurs à chaque étape du processus :

L'un des grands principes du management participatif repose sur l'implication des salariés lors des grandes prises de décision : concertation sur la définition des axes stratégiques, détermination des objectifs de façon collégiale, délégation de la gestion des conflits,

Cette implication doit s'engager dès les prémices du management participatif. Ainsi, avant même de transformer le mode de management de l'organisation, intégrer les collaborateurs à cette étude.

2.2 Établir des règles claires et connues de tous :

Pour que le management participatif puisse fonctionner, il est indispensable de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour de valeurs et de projets communs.

Pour ce faire, il faut établir une charte des bonnes conduites à tenir. Cette charte reprendra les engagements des collaborateurs et établira les règles de fonctionnement du management participatif.

2-3 Instaurer progressivement les conditions optimales du management participatif :

Un management participatif ne s'improvise pas, pour que cela soit une réussite il faut instaurer de nouvelles habitudes de travail, intégrer de nouveaux outils de travail dans le quotidien de vos collaborateurs, mais également assurer qu'ils possèdent les softs skills indispensables à ce mode de fonctionnement.

Les premiers relais de cette nouvelle organisation sont les managers. Il faut les bénéficier de formations spécifiques qui leur permettront d'accompagner leurs collaborateurs dans ce mode de travail.

⁴⁶ Le management participatif : https://culture-rh.com/management-participatif/?fbclid=IwAR2PzluUcoO5QbQLkkYRKPYPYDfA7n_z05sxIGs2gcLiW5fB4ZxLTacqFTgg (consulter le 29/09/2022)

Savoir déléguer, comment encourager les collaborateurs, utiliser les outils de travail collaboratif, écoute active, ...

2-4 Mettre l'accent sur la communication :

Multipliez les temps échanges et d'informations entre collaborateurs et managers. Que cela soit lors de la définition du fonctionnement du management participatif ou dans son exercice quotidien, il faut emporter l'adhésion du personnel. Ainsi, la communication jouera un rôle central de cette mise en place.

Prendre du temps pour leurs expliquer les enjeux et avantages du management participatif, mais aussi quels peuvent être les risques d'une telle organisation. Il faut les informer sur leurs nouveau rôle au sein de cette organisation et sur ce que vous allez attendre d'eux à présent.

2-5 Apprendre à déléguer et à limiter les interventions après des collaborateurs :

Déléguer n'est pas toujours évident, il faut avoir une juste mesure de la liberté accordée à ses collaborateurs afin qu'ils se sentent responsabilisés et non abandonnés par leur management.

De même, déléguer ne veut pas dire absence d'accompagnement et de mesures. Ainsi, déléguer ne s'improvise pas et il faut travailler en collaboration afin de déterminer ce qui fonctionne pour vos managers et collaborateurs.

Cela sera également valable lors de l'apparition de conflits au sein de vos équipes. Il faut accepter de ne pas intervenir dans l'immédiat et leur accorder une confiance dans la résolution de ces problèmes.

Section 3 : les principes, facteurs de réussite et d'échecs du MP, et son impact sur la motivation des salariés.**3.1 Les principes du MP :**

Le management participatif se fonde sur la communication et l'établissement d'une relation de confiance entre le management et les collaborateurs.

Cette relation doit fonctionner pleinement dans les deux sens pour que le MP puisse avoir une chance de porter ses fruits. Pour ce faire, elle s'appuie sur cinq grands principes qui doivent être appliqués au quotidien au sein des organisations qui pratiquent le management participatif, il s'agit de : ⁴⁷

3.1.1 La mobilisation :

Chaque collaborateurs doit avoir un sentiment d'appartenance au groupe pour qui qu'il soit motivé à donner plus, tout en créant un climat social favorable du travail basé sur la communication, l'écoute et le partage.

3.1.2 La responsabilisation et la concertation des équipes :

Les collaborateurs doivent non seulement s'investir dans la prise de décision, mais ils doivent également s'investir dans leur réalisation. Dans cette optique, la délégation d'une partie du pouvoir du manager est indispensable.

Ainsi, les collaborateurs auront plus de liberté et de latitude dans l'exécution de leurs tâches. Ce qui compte n'est plus le comment ils y sont parvenus, mais bien le fait qu'ils aient atteint leurs objectifs. ⁴⁸

3.1.3 L'amélioration permanente des compétences individuelles et collectives :

Le management participatif demandant autonomie, responsabilisation et communication constante, l'acquisition et le renforcement des compétences métiers, mais également des softs skills (les compétences générales) est un pré requis essentiel à sa bonne marche.

⁴⁷ Le management participatif, Le Business JOURNAL, disponible sur : <http://www.lebusinessjournal.com/le-management-participatif-premiere-partie> Consulté le 20/08/2022 à 14h07.

⁴⁸ Management participatif : principe, avantage, mise en place ... disponible sur : https://culture-rh.com/management-participatif/?fbclid=IwAR2PzluUcoO5QbQLkkYRKPYPDJfA7n_z05sxIGs2gcLiW5fB4ZxLTacqFTgg

(consulter le 01/10/2022)

Gestion des priorités, optimisation des processus, formation aux nouveaux outils de travail collaboratifs ... autant d'outils qui aideront les collaborateurs au quotidien dans l'accomplissement de leurs missions.

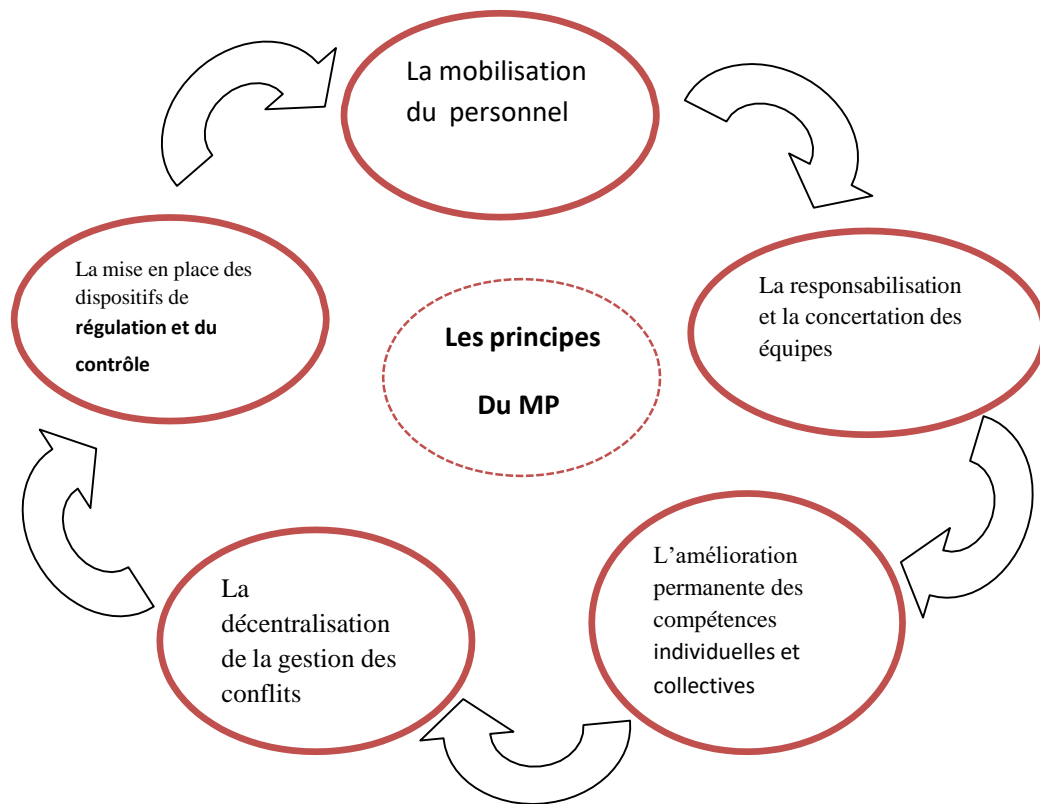
3.1.4 La décentralisation de la gestion des conflits :

Chaque département au sein de l'entreprise doit prendre sa propre décision, et régler tous les conflits qui subviennent à son niveau, chose qui augmente le degré d'autonomie chez les collaborateurs et leurs capacités de réagir face aux changements.

3.1.5 La mise en place des dispositifs de régulation et du contrôle :

Le management participatif laissant une grande autonomie aux collaborateurs, il convient donc que l'erreur est possible. Sans en tenir rigueur aux collaborateurs, l'encadrement doit mettre en place des indicateurs, des mesures de vérification qui permettront aux salariés de réaliser régulièrement des contrôles de leurs activités. Sont-ils sur la bonne voie ? Sont-ils dans les temps ? Ces indicateurs peuvent être construits en collaboration avec les collaborateurs, tout comme ils participeront à l'élaboration des stratégies correctives pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Figure N°4 : les principes du management participatif



La source : les principes du management, disponible sur : <http://www.petite-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html>, 20/09/2022 à 15h16.

3.2 Les facteurs clés de la réussite du MP :

Le management participatif s'appuie sur plusieurs facteurs qu'on peut résumer ainsi : ⁴⁹

3.2.1-Détermination les problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre :

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

⁴⁹ CHIBANI Lamia, BOUIMARINE Mustafa, « le management participatif : cas d'hôtels 5* au Maroc », mémoire de fin d'études (option administration et gestion des entreprises touristiques et hôtelières), sous la direction de Mohamed AZERHOUNI, Institut supérieur international de tourisme, Tanger, 2010, P29-31.

3.2.2- Formation pour la participation :

Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, le traitement et la diffusion 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 l'information et de communication ou de résolution de problème.

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

3-2-2-1 La responsabilisation :

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

C'est une nouvelle forme d'organisation du travail : le salarié se retrouve avec plus de tâches à effectuer qu'auparavant : il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et, dans certains cas, de l'entretien des instruments de travail. Maintenant, l'ouvrier doit faire face aux pannes et cela ne fait qu'accroître son poids de responsabilité.

3-2-2-2 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 demande une formation spéciale. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamiques des groupes pour répondre à des difficultés de relation interpersonnelles au travail. Après l'observation des relations entre chaque membre du groupe, 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, chaque membre doit pouvoir exprimer ses émotions et sentiments et voir les influences sur ces réactions. Il faut travailler, conseiller 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. Le plus souvent, ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique. Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut planifier, entraîner, initier.

Après cela, le groupe peut faire un 'vrai' travail qui implique l'identification, la sélection et l'analyse du problème et ainsi trouver une solution cohérente. Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

3-2-2-3 L'autonomisation et le pouvoir :

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes dans la mesure où, dans les formes de management participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur. Et 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 » Le pouvoir a trois sources : le statut, l'information possédée et le rayonnement personnel.

3-2-2-4-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 entre entreprise et monde extérieur.

L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication. La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise, tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des équipes de travail. La communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est-à-dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise.

3-2-3 Etablissement d'un climat de participation

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

- ✓ De prendre toutes les idées pertinentes proposées par les collaborateurs en considération.

- ✓ Le manager doit être reconnaissant avec ceux qui prennent les initiatives.
- ✓ Donner de la valeur aux collaborateurs motivés.
- ✓ Mettre en place une démarche participative pour une réussite collective.
- ✓ Communiquer au maximum sur l'état d'avancement des projets.

3.2.4- Suppression des contradictions entre le discours et la réalité :

La mise en œuvre d'un management participatif ne sera réussie qu'à la condition que les dirigeants soient convaincus des apports de ce style de management et de leadership dans l'entreprise. Afin que les collaborateurs se sentent libre de s'exprimer et respectés pour leurs idées, le discours ne doit pas être de façade.

3.3 Les facteurs d'échecs du MP :

Malgré ses nombreux avantages, le management participatif n'est pas parfait et détiend ainsi un certain nombre d'échecs :

3.3.1 Problème de temps et d'argent :

Coût La participation demande du temps et peut coûter cher à l'entreprise. Faire participer tous les collaborateurs de l'entreprise, à la résolution d'un problème par exemple, peut s'avérer inutile et coûteux à l'entreprise car les ressources mobilisées ne détiennent pas forcément l'information pertinente et/ou l'intérêt à la résolution de ce problème.

3.3.2 La résistance passive :

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

3.3.3 Remise en question des structures hiérarchiques de l'entreprise :

Avec l'introduction des formes plus participatives dans le management, des changements sont à opérer au niveau des relations hiérarchiques. La participation des collaborateurs introduit plus d'autonomie, favorise l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun. La conception de l'activité de supérieur

hiérarchique est revue : anciennement seul responsable de la gestion, de la motivation, du contrôle et de la coordination, il partage dès lors ses responsabilités et son pouvoir de contrôle.

3.3.4 L'inadéquation avec les situations de crise :

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

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

3.4 L'impact du management participatif sur la motivation des salariés :

La satisfaction au travail reçoit une grande attention de la part de diverses institutions, organisations et gestion participative, l'une des raisons d'atteindre la satisfaction au travail en raison de son grand rôle dans la motivation et l'impact direct sur les travailleurs et donc l'impact sur leur style de performance, en plus d'obtenir un avantage concurrentiel et créer de la valeur en ouvrant la voie aux travailleurs pour exprimer leurs opinions et leur tentative de les incarner, y compris atteindre et accroître la fidélité à l'organisation, où les employés sentent leurs valeur matérielle et morale au sein de l'organisation et qu'ils en font partie en les impliquant en prenant diverses décisions et en prêtant attention à leurs idées et en écoutant les points de vue de tous les employés et de ne pas les négliger, toutes ces raisons liées à la gestion participative permettront d'obtenir la satisfaction au travail des employés.


Le management participatif consiste en la participation d'employés dans l'élaboration, conception et mise en place des procédures du travail. La participation augmente le sentiment d'appropriation chez les employés ainsi ils seront plus motivés. C'est le management participatif entant que facteur de motivation.

Conclusion du chapitre :

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la mise en œuvre du MP est devenue une obligation imposée pour les nouvelles conditions économiques, car elle vise à améliorer l'implication des employés dans une entreprise.

En favorisant le climat social, le MP permet clairement d'améliorer la qualité de vie au travail. En s'impliquant davantage, les collaborateurs voient leur confiance en eux-mêmes se développer. Ils se sentent écoutés, leurs avis étant écoutés. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises ont recours au MP.

Ce chapitre présente dans un premier temps les différents auteurs et théories qui traitent ce style du MP ainsi que les concepts de bases du MP, dans un deuxième temps nous avons présenté les outils de la mise en place du MP dans l'entreprise et dans la troisième section nous avons traité les principes ainsi que les facteurs de réussites et d'échecs du MP et enfin nous avons expliqué comment le MP est devenu un facteur de motivation des salariés.

A decorative graphic of a scroll with an orange outline and grey circular accents at the corners, framing the text.

Chapitre III :
Etude de cas de
l'entreprise publique
Electro –industrie

Introduction du chapitre :

La motivation c'est ce qui transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse RH à agir et donner plus d'effort dans son travail. Pour cela on va étudier l'impact du management participatif comme facteur de motivation des RH.

Le présent chapitre sera consacré à présenter notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE qui se base sur la construction et l'analyse des résultats qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de l'échantillon étudié. Ainsi que d'analyser les différents résultats obtenus grâce à cette étude.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en deux sections. La première section donne une présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE. La deuxième section présente les résultats de l'analyse et l'interprétation des données.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Pour concrétiser notre recherche nous avons opté pour un stage au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE au niveau du département des ressources humaines pour une durée de trois mois. Au cours de cette section nous allons vous présenter cet organisme en précisant son historique, sa localisation et son organigramme.

1- Historique de l'entreprise Electro-Industries :

L'entreprise Electro-Industrie a été créée en fin d'année 1998 avec la restructuration de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL).

Electro-Industrie est une entreprise publique économique « Société par Actions » dont le capital social est détenu à 100% par le Holding ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'Etat. Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985, date de son démarrage.

Electro-Industrie est dotée d'un capital social de 4.753 Millions de dinars, elle emploie actuellement 800 personnes réparties entre la Direction Générale, les deux unités de production et l'unité de prestations techniques. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de **3.990** Millions de dinars pour l'année 2015.

2- Localisation de l'Entreprise :

Le siège social de l'Entreprise est situé sur la Route Nationale N°12 à AZAZGA BP.17 à 35 km à l'Est du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et à 150 km de la capitale Alger.

L'Entreprise dispose de deux (02) unités de production et une unité de prestations techniques toutes situées sur un même site à AZAZGA.

3- Domaine d'activité :

Electro-Industrie est la principale Entreprise dans le domaine de l'Industrie Electrotechnique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements à savoir :

- **Activité Principale** : Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (Transformateurs de distribution, moteurs Electriques asynchrones et alternateurs triphasés)
- **Activité secondaire** : Sous-traitance (Fabrication, maintenance, contrôle....)

4- Présentation des unités :

4-1-Unité transformateurs : (U.T.R)

Capacité de production 4.000 à 5.000 Transformateurs /An (le nombre est fonction de lapuissance).

- ✓ Puissance des transformateurs : 50 à 2.000 KVA
- ✓ Tensions usuelles en MT : 5,5 – 10 et 30 KV
- ✓ Tension usuelle en BT : 400 V

4-1-1-Moyens matériels :

L'unité Transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Les Transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les Entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité.

Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- ✓ Travaux de chaudronnerie
- ✓ Usinage mécanique
- ✓ Traitement de surface
- ✓ Bobinage BT/MT et isolation électrique
- ✓ Découpage de tôle magnétique
- ✓ Essais électriques en BT et MT

Les transformateurs d'Electro-Industrie sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total (hermétique) avec bornes embrochables ou en porcelaine.

Les transformateurs de notre gamme sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral et isolant (huile) régi par la norme EN CEI 60 296 à refroidissement de type ONAN (Oil Natural Air Natural).

4-1-2-Références :

Les Transformateurs sont conformes aux normes suivantes :

- Normes d'essais : CEI 60076, VDE 0532
- Normes de conception : CEI 60076, DIN 42503, 42511,
- Spécifications Sonelgaz – STS 160 XDE édition Décembre 2000. Normes d'achats matières : DIN, CEI et AZ/TUN.

4-2-Unité Moteurs Electriques : (U.M.E)

Capacité de production annuelle de 50 000 Moteurs de 0,25 à 400 KW

4-2-1-Moyens matériels :

L'unité Moteurs Electriques est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Pour la fabrication des Moteurs les technologies suivantes sont mises en application :

- ✓ Usinage mécanique de précision
- ✓ Découpage de tôle magnétique
- ✓ Coulée sous pression d'aluminium
- ✓ Bobinage et isolation
- ✓ Traitement de surface
- ✓ Essais électriques

Les Moteurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du Donneur de Licence des Années 1980 (SIEMENS) et sont conformes aux normes CEI 60034, CEI 60072, VDE 0530.

Le niveau de qualité des Moteurs a été prouvé par les clients nationaux et les clients étrangers lors des opérations d'exportation en vers l'Ex URSS, la France, le Maroc.

4-2-2-Unité Prestations Techniques : (U.P.T)

Cette unité dispose de moyens humains et matériels pour la prise en charge de :

- La maintenance des équipements des deux unités de production **UME et UTR**
- L'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide.
- L'entretien des bâtiments et VRD de toute l'entreprise.
- L'étude et la réalisation des outillages, dispositifs, moules et diverses pièces mécaniques.
- La vérification des équipements de mesure et d'essais.

Elle est aussi dotée d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des Transformateurs et Moteurs avec une possibilité d'effectuer des essais pour d'autres clients.

4-2-3-Références-en sous-traitance :

- ✓ Outillage de découpage pour les unités Transformateurs et Moteurs
- ✓ Moule pour couler sous pression d'aluminium
- ✓ Outillage de découpage pour des clients externes
- ✓ Réalisation de pièces en alliage d'aluminium

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

- ✓ Vérification des appareils de mesure mécaniques et électriques
- ✓ Traitement thermique
- ✓ Travaux d'usinage

Sous-traitance d'essais physico-chimiques.

5- Politique qualité :

L'amélioration continue de la qualité de nos produits est un des principaux piliers de la Politique Qualité de notre entreprise ELECTRO-INDUSTRIE.

Notre stratégie Qualité est déclinée comme suit :

Soucieuse de la satisfaction permanente de ses clients et face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence, Electro-Industrie s'engage à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs à savoir :

- L'investissement par l'optimisation, la modernisation, le renouvellement et la mise à niveau des équipements de l'outil de production.
- Le développement du partenariat.
- L'extension de la gamme de produits.
- L'élargissement du marché vers l'exportation.
- La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel.
- L'engagement dans une démarche d'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale1 ISO/CEI 17025.
- La mise en place d'un Système de Management intégrant la Qualité, l'Environnement et la Santé Sécurité au travail.

Nous nous engageons aussi à :

- Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit.
- Améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la Qualité et nos performances.
- Améliorer les compétences du personnel par la formation.
- Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et atteindre à la santé.
- Prévenir la pollution pour préserver l'environnement.
- Améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir et nous ne pouvons atteindre nos objectifs qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement de tout l'encadrement ainsi que de l'ensemble des travailleurs.

Section 2 : Analyse et interprétation des données.

Au cours de notre passage à l'ENEL nous avons effectué une enquête en posant un certain nombre de questions aux salariés de l'organisation. En effet, ces questions sont présentées sous forme d'un questionnaire et d'un guide d'entretien, les résultats de cette enquête sont les suivants :

1- Le questionnaire :

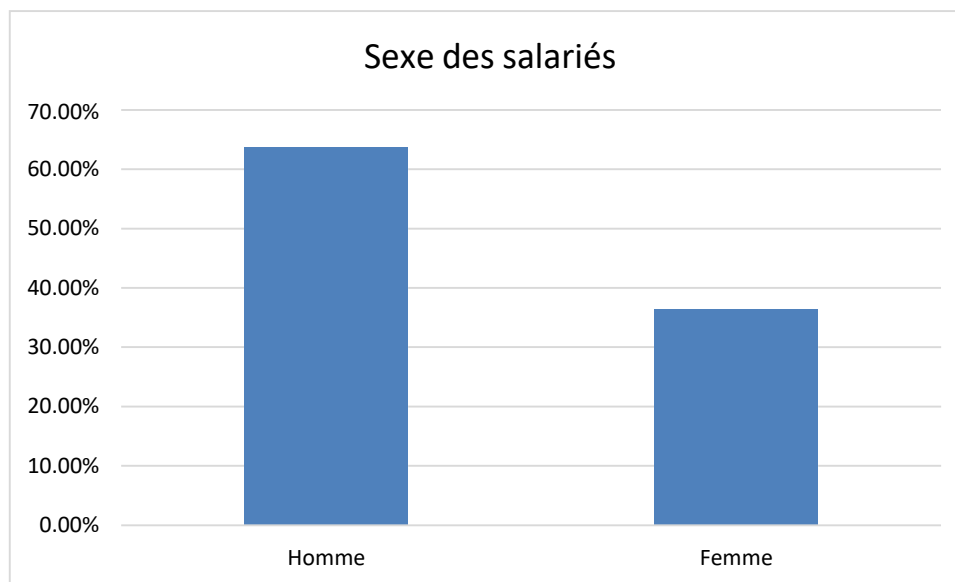
Question N°01 : Quel est votre sexe ?

Tableau N°4 : Répartition de l'effectif par sexe.

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	07	63,63%
Femme	04	36,36%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°5 : Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif par sexe.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

À partir du tableau et le schéma graphique ci-dessus représentant l'étude du caractère sexe d'un échantillon des salariés de l'ENEL, nous constatons que la tranche dominante est

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

celle des hommes avec 63.63%, cela veut dire que la population masculine est bien représentée au niveau de l'ENEL (plus exactement sur le plan d'exécution des tâches faisant références à l'activité principale de l'entreprise qui est « l'industrie »). Néanmoins, les

Femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, notamment les postes administratifs, elles représentent 36.36% de l'ensemble de l'échantillon.

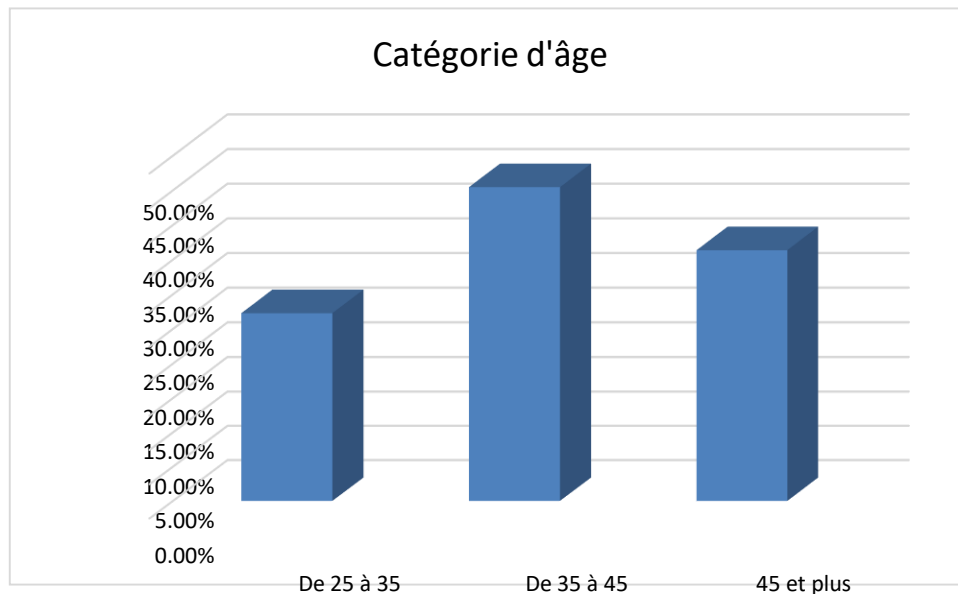
Question N°02 : Quel âge avez-vous ?

Tableau N°05 : Répartition de l'effectif par l'âge.

Age	Effectif	Pourcentage
De 25 à 35	03	27,27%
De 35 à 45	05	45,45%
45 et plus	04	36,36%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 06: Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif par la catégorie d'âge.



Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

A partir du schéma ci-dessus on remarque que la catégorie d'âge la plus présente dans l'échantillon étudié est celle des salariés ayant de 35ans à 45ans ce qui veut dire que l'ENEL tient compte au caractère d'expérience dans le choix de ses salariés.

Question N°03 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N°06 : la répartition de l'effectif par la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre	04	36,36%
Agent de Maitrise	04	36,36%
Agent d'exécution	03	27,27
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

D'après ces résultats, nous constatons que le personnel de l'ENEL est constitué de trois catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents de maîtrise et du cadre représente la majorité de l'effectif de l'échantillon. En effet, ils représentent le même pourcentage qui est de 36,36 %. Le reste de l'effectif est représenté par les agents d'exécution.

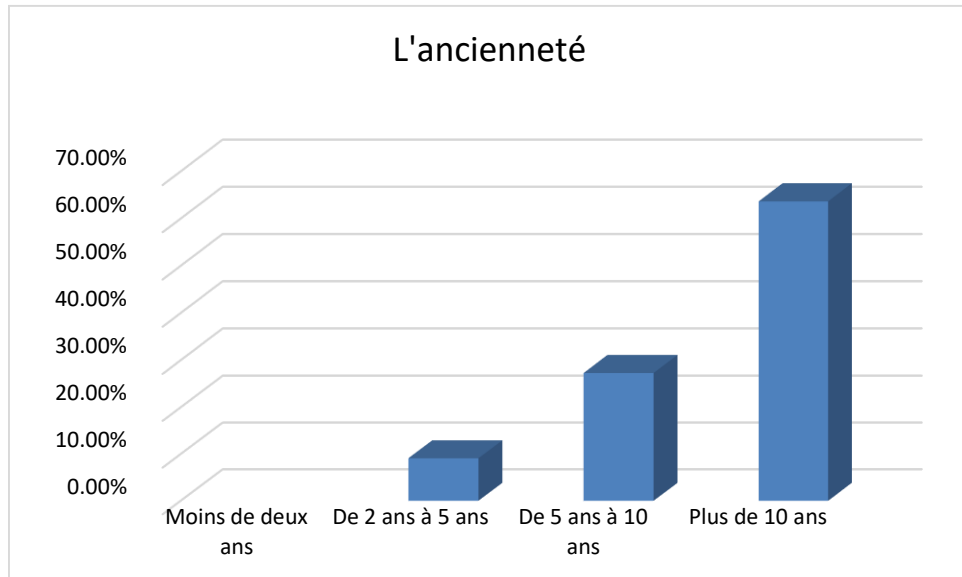
Question N°04 : Quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Tableau N° 07: Répartition de l'effectif par l'ancienneté.

Expérience	Effectif	Pourcentage
Moins de deux ans	0	0
De 2 ans à 5 ans	01	9,09%
De 5 ans à 10 ans	03	27,27%
Plus de 10 ans	07	63,63%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°7 : Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif selon leur ancienneté.



Source : Réaliser par nous mémé.

Commentaire :

Sur l'échantillon étudié on trouve que la majorité des ouvriers dépasse les 10 années de travail au sein de l'ENEL, cela veut dire que la direction des ressources humaines cherche à avoir une certaine stabilité concernant son effectif ce qui va contribuer ensuite à avoir de l'expérience et du savoir-faire dans le domaine.

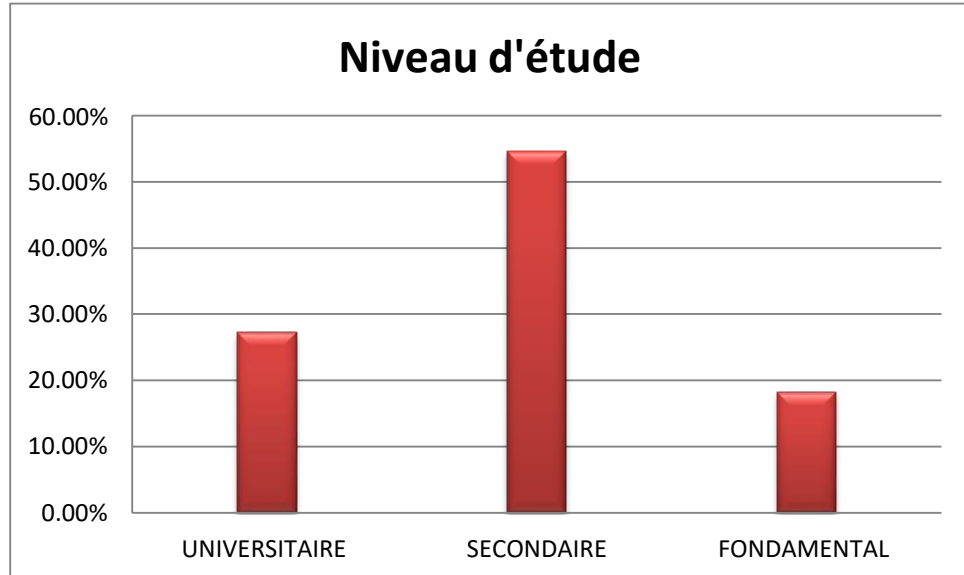
Question N°04 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N°08 : la répartition de l'effectif selon le niveau d'étude.

Niveau	Effectif	Pourcentage
Universitaire	03	27,27%
Secondaire	06	54,54%
Fondamental	02	18,18%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°08 : Schéma graphique montrant la répartition de l'effectif selon le niveau d'étude.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

D'après l'histogramme ci-dessus on constate que la majorité des salariés ont un niveau secondaire avec un taux de 54.54% suivis par les universitaires avec un taux de 27.27%. Le reste de l'effectif de cet échantillon forme le niveau fondamental.

Donc, on peut dire que le choix des salariés reflète le type d'activité exercée par l'entreprise vue qu'elle est industrielle donc elle a besoin des salariés qui ont un niveau secondaire pour leur appliquer le processus d'apprentissage.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Axe 02 : l'application et l'importance du management participatif au sein de l'ENEL :

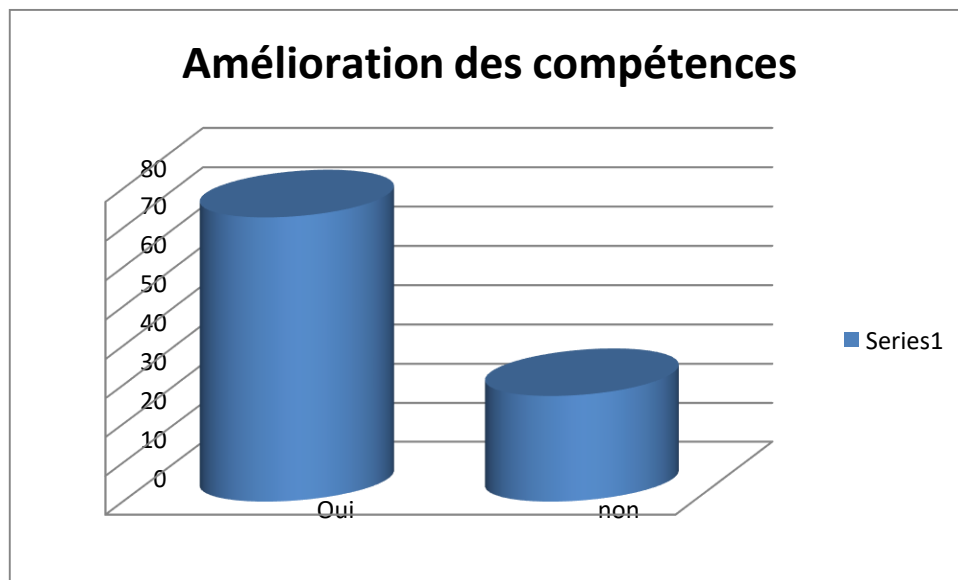
Question N°1 : Est-ce que vous trouvez que la méthode participative améliore vos compétences personnelles ?

Tableau N°9 : Amélioration de la compétence personnelle.

Amélioration de la compétence personnelle	effectifs	%
Oui	8	72.72
Non	3	27.27
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Figure N°09 : Schéma graphique montrant l'amélioration des compétences des salariés de l'ENEL



Source : Réalisé par nous-même.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

La majorité de l'effectif de l'échantillon, voire 72,72%, confirment que le management participatif joue un rôle important dans l'amélioration des compétences personnelles des salariés, cela pourra être utile dans l'amélioration des performances de l'entreprise ainsi que ses résultats annuels.

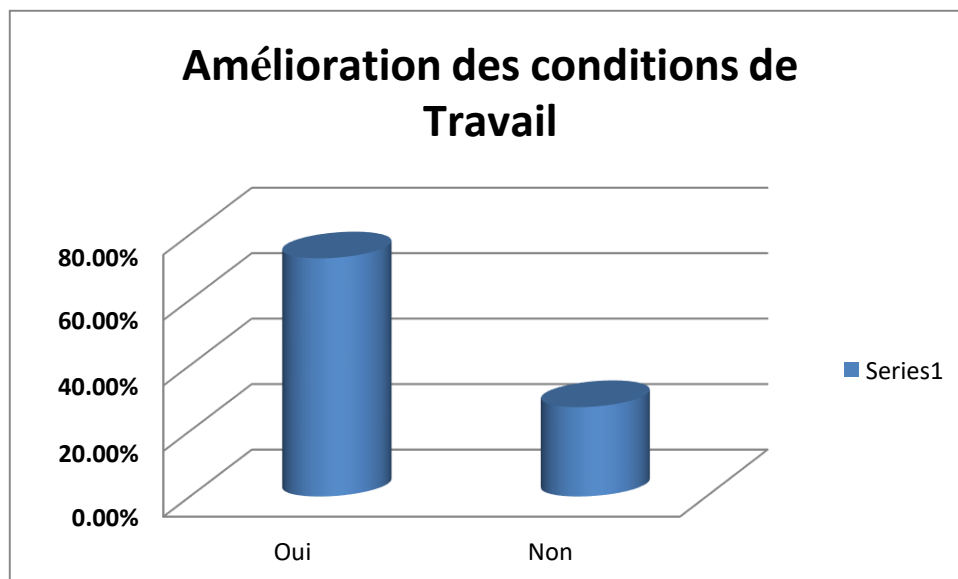
Question N°2 : Est-ce-que vous trouvez que la méthode participative améliore les conditions de travail ?

Tableaux N°10 : la méthode participative.

Condition de travail	Effectif	%
Oui	8	72,72%
Non	3	27,27%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°10 : l'amélioration des conditions de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Commentaire

Selon la majorité des salariés de l'ENEL, nous pouvons constater que le management participatif joue plusieurs rôles à côté de l'amélioration des compétences personnelles des employés.

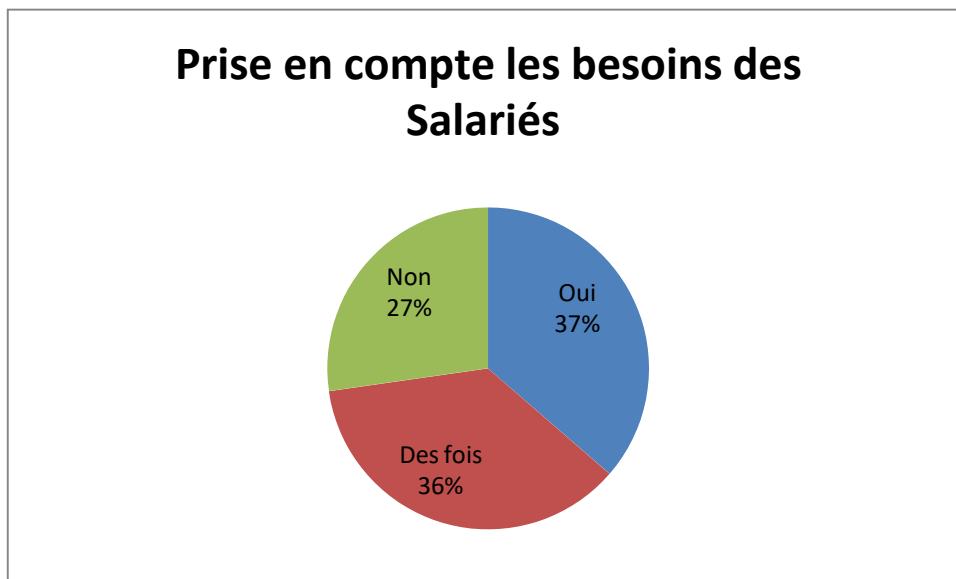
Question N°3 : Estimez-vous que l'entreprise prend en compte les besoins des salariés ?

Tableau N°11 : Prendre en compte les besoins des salariés.

Estimation	Effectif	%
Oui	4	36,36%
Des fois	4	36,36%
Non	3	27,27%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°11 : Schéma graphique montrant les besoins de salariés.



Source : Réalisé par nous-même.

Commentaire :

D'après la figure si dessus on remarque que 37% de l'échantillon étudié affirment la prise en compte des besoins des salariés à coté de 36% qui affirment mais avec un caractère quotidien, le reste contredit ce qui a été déjà affirmé. En effet, la direction de l'ENEL doit mieux

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

prendre soin des besoins de ses salariés pour assurer une parfaite productivité de ces derniers.

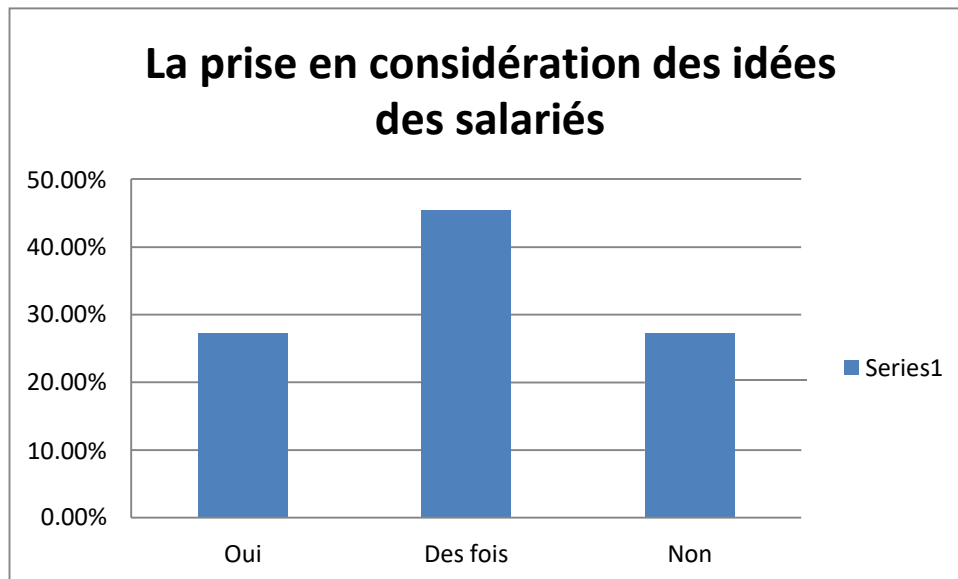
Question N°4 : Estimez-vous que l'entreprise prend en considération les idées des salariés lors de la prise de décision

Tableaux N°12 : la prise en considération des idées des salariés.

Idées	effectif	%
Oui	3	27,27%
Des fois	5	45,45%
Non	3	27,27%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Figure N°12 : schéma montrant La prise en considération des idées des salariés



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Commentaire :

A partir du schéma ci-dessus la majorité des salariés représentant cet échantillon disent que la direction de l'ENEL prend en considération les idées de ses employés ce qui prouve l'existence d'une certaine communication entre la direction et les salariés, tandis qu'une

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

minorité disent le contraire. En effet, cette communication doit s'améliorer qui va permettre de se connecter avec la totalité des ouvriers de l'entreprise.

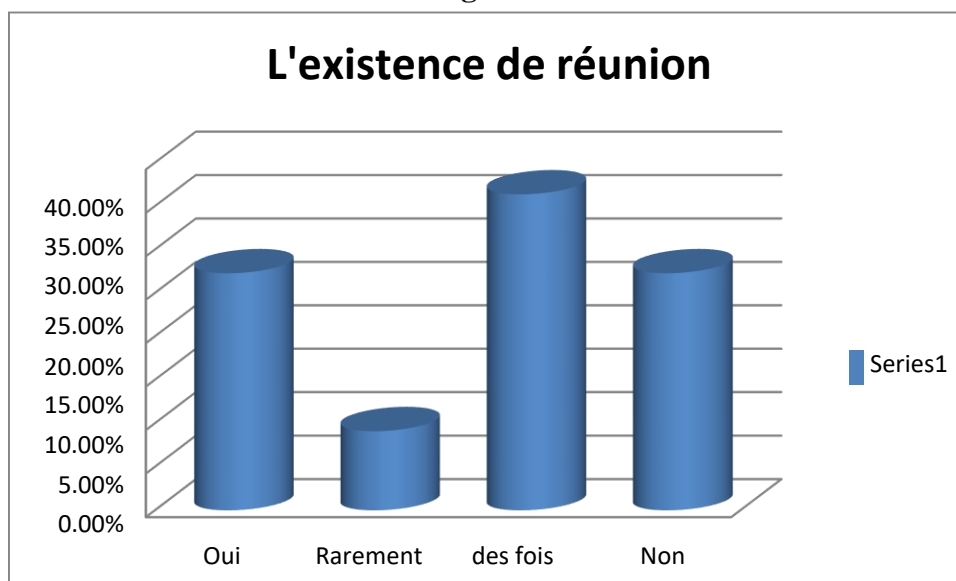
Question N°5 : Faites-vous des réunions de brainstorming ?

Tableau N° 13 : Faisances de réunion brainstorming.

Faire des Réunions	effectif	%
Oui	3	27,27%
Rarement des fois	1	9,09%
Non	4	36,36%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°13 : schéma graphique montrant l'existence de réunion brainstorming.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

D'après ce tableau et cette figure, nous constatons que 27,27% des responsables de notre échantillon exercent des réunions de brainstorming à côté d'autre « 45,45 » qui ne le font pas d'une façon quotidienne. Le reste de l'échantillon ne l'exercent pas. Alors, nous pouvons déduire que les responsables donnent une importance à ce type de réunions pour

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

permettre aux salariés d'y participer en donnant leurs idées, suggestions, et prendre une décision commune afin de trouver une solution satisfaisante au problème rencontré.

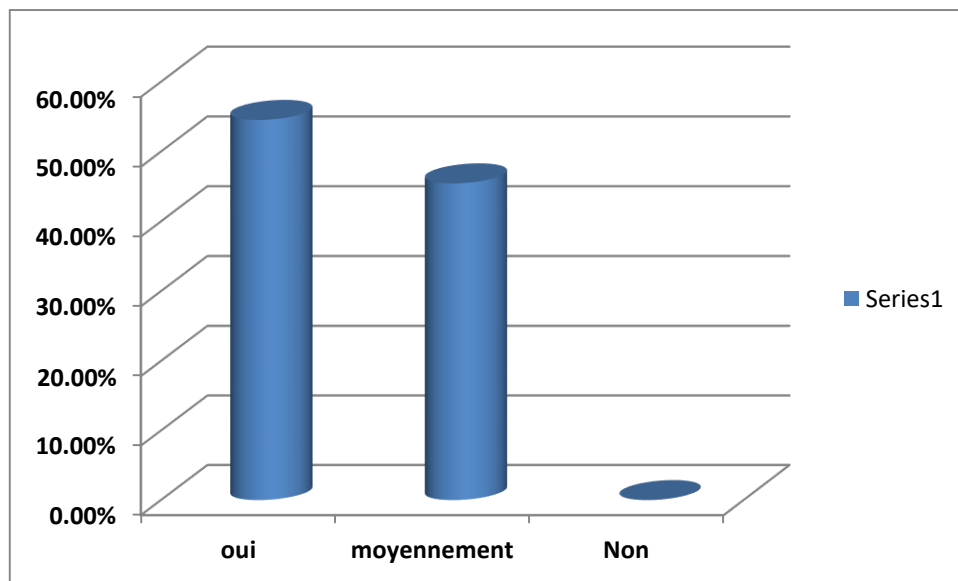
Question°6 : Est- ce que votre entreprise valorise le travail en équipe ?

Tableau N°14 : Valorisation du travail en équipe.

Valorisation de travail en équipe	Effectif	%
Oui	6	54,54%
Moyennement	5	45,45%
Non	0	0%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 14: Schéma graphique montrant la valorisation du travail en équipe.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

A partir de ce tableau nous constatons que 54,54% des salariés de l'échantillon favorisent le travail en équipe ce qui est important dans la réalisation des objectifs et l'amélioration de la performance, le reste favorisent aussi ce travail mais moyennement.

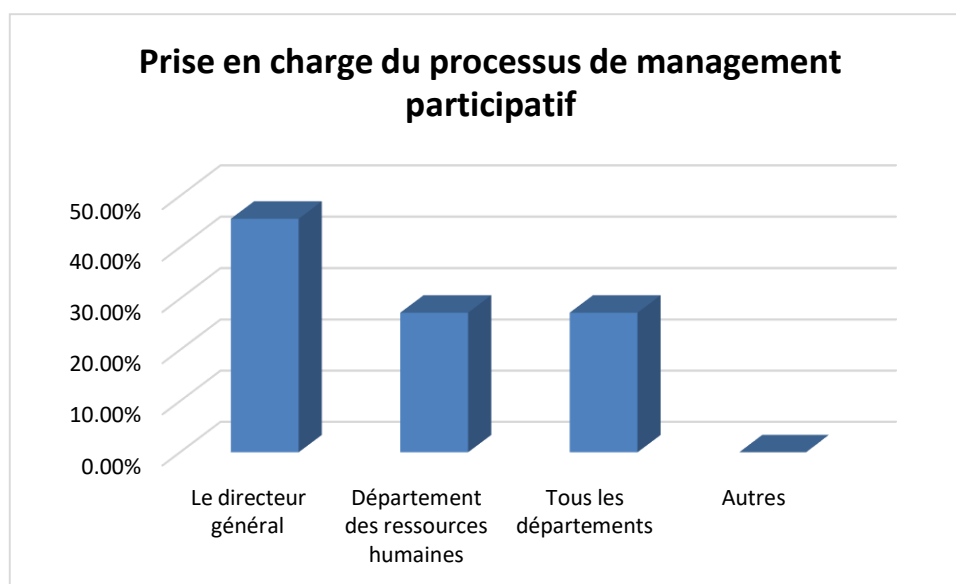
Question N°7: Par quelle direction le processus de management participatif est pris en charge ?

Tableau N°15 : le chargé d'application du processus de management participatif.

Prise en charge	Effectif	Pourcentage
Le directeur général	05	45,55%
Département des ressources humaines	03	27,27%
Tous les départements	03	27,27%
Autres	00	00%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°15 : Schéma graphique montrant le chargé d'application du management participatif.



Source : Réalisé par nous même

Commentaires :

A partir des données du tableau et la figure ci-dessus, nous pouvons constater que 45,55% des responsables de l'échantillon trouvent que le management participatif est appliqué par la direction générale, contre 27,27% de ces mêmes responsables qui trouvent qu'il est appliqué par tous les départements et enfin voire même le département des ressources humaines.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Alors, nous pouvons dire qu'en général, le management participatif est appliqué au sein d'ELECTRO-INDUSTRIE dans l'ensemble des services de l'entreprise et direction générale.

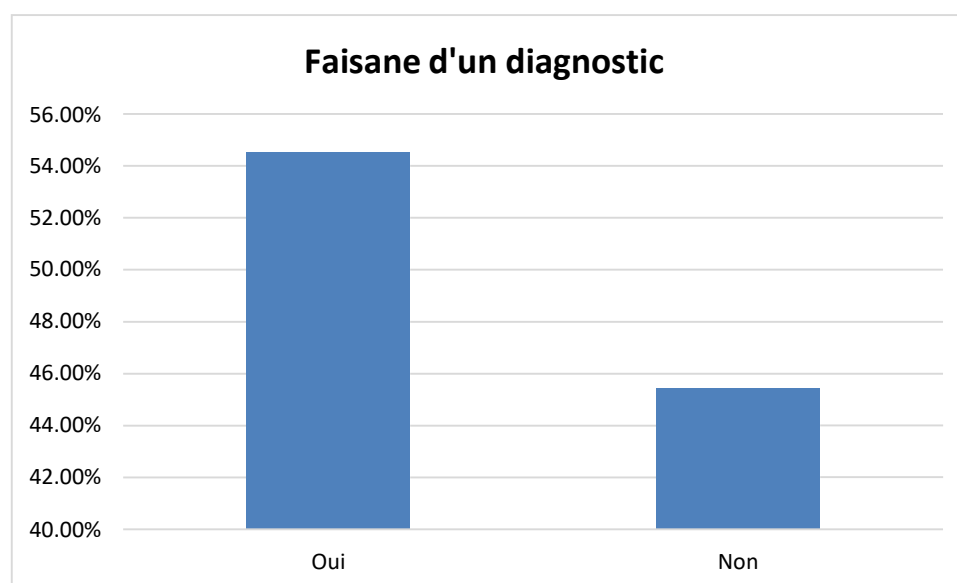
Question N°08 : l'entreprise a-t-elle effectué un diagnostic avant de mettre en œuvre cette démarche ?

Tableaux N°16 : le passage à travers un diagnostic avant la mise en œuvre de la démarche.

Diagnostic	Effectif	Pourcentage
Oui	06	54,54%
Non	05	45,45%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°16 : schéma graphique montrant l'application d'un diagnostic avant la mise en œuvre de la démarche.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

Plus de la moitié des employés de l'ENEL déclarent le passage par un diagnostic avant la mise en œuvre de ce processus contrairement à une minorité qui dise le contraire. Donc il

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

existe un problème de communication avec quelque minorité d'employé, ce problème doit être résolu le plus tôt possible.

Question N°9: Quel est le style de commandement que vous adoptez ?

Tableaux N° 17 : le style de commandement.

Style	Effectif	Pourcentage
Participatif	10	90,90%
Autoritaire	01	9,09%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 17: Schéma graphique montrant le style de commandement.



Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

A partir de ce tableau et de cette figure, nous constatons un taux élevé de 91% des responsables qui appliquent le style participatif tandis que le reste applique le style autoritaire.

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

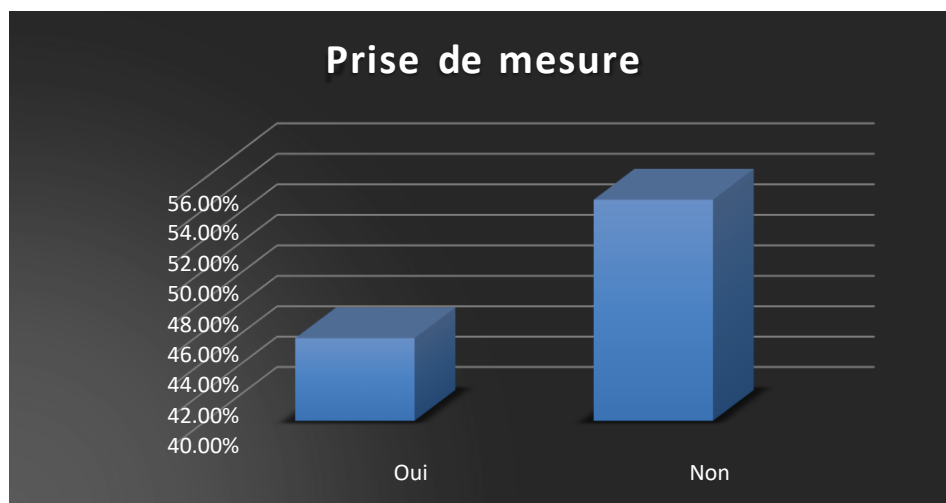
Question N°10 : Avez-vous pris des mesures préparatoires avant que l'entreprises'engage à cette démarche ?

Tableau N°18 : la prise de mesure avant l'engagement à cette démarche.

Prise de mesure	Effectif	Pourcentage
Oui	05	45,45%
Non	06	54,54%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°18 : Schéma graphique montrant la prise de mesure avant l'engagement à cette démarche.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

La majorité des salariés de l'ENEL affirment la prise de mesures préparatoires avant la mise en œuvre de la démarche de management participatif ce qui va aider et augmenter les

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

chances de sa réussite.

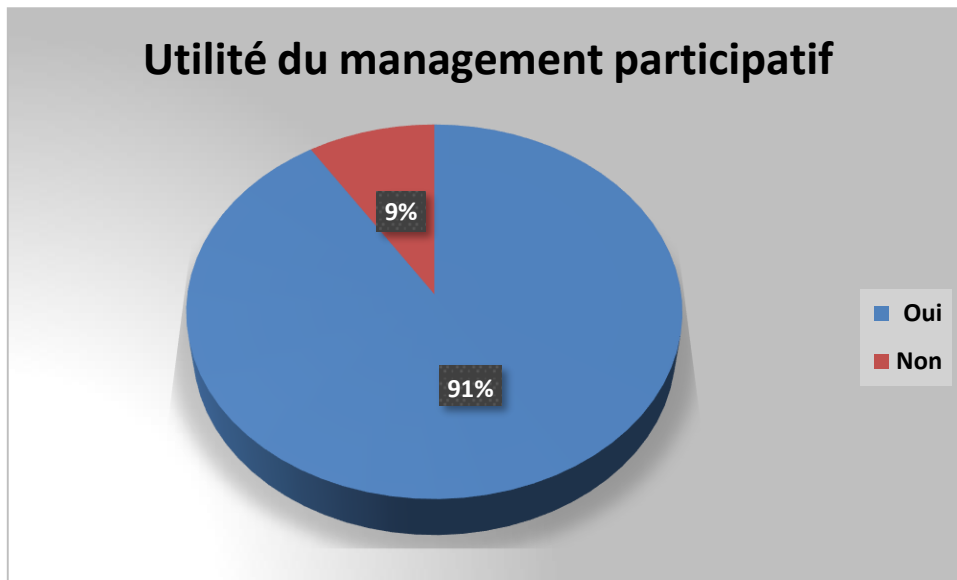
Question N°11 : Pensez-vous que le management participatif est utile pour l'entreprise ?

Tableau N°19 : Utilité du management participatif.

Utilité	Effectif	Pourcentage
Oui	10	90,90%
Non	01	9,09%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figuerie N°19 : Schéma graphique montrant l'utilité du management participatif



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

Puisque la majorité des salariés de l'échantillon sont d'accord avec l'utilisation du management participatif donc il doit sûrement être jugé utile et nécessaire dans la réalisation des objectifs visés par la direction de cette organisation.

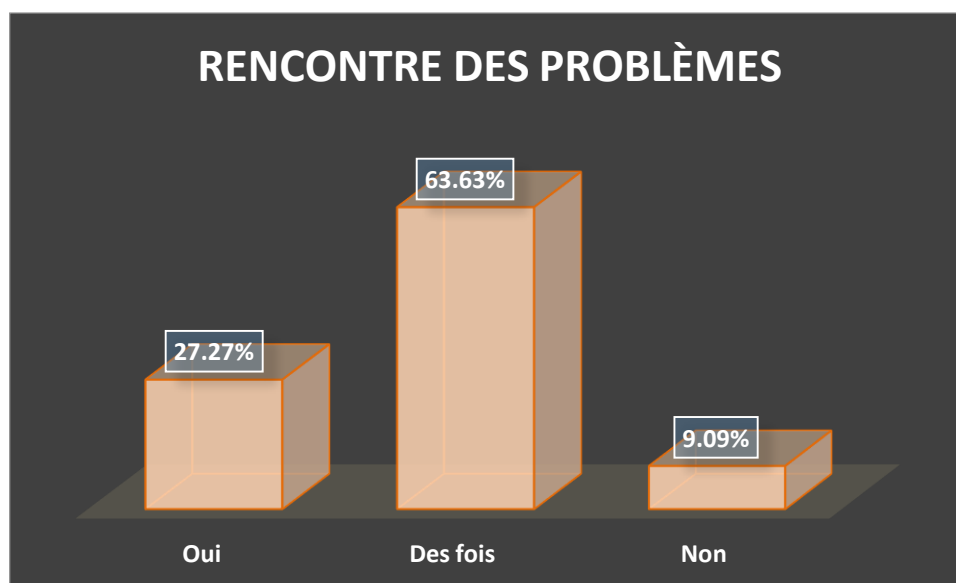
Question N°12: es-ce-que vous rencontrez des problèmes lors de l'application du management participatif ?

Tableau N°20 : la rencontre des problèmes lors de l'application du processus de management participatif.

Problème	Effectif	Pourcentage
Oui	03	27,27%
Des fois	07	63,63%
Non	01	9,09%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°20 : Schéma graphique montrant la rencontre des problèmes lors de l'application du processus de management participatif.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

27,27% affirment l'existence d'un certain nombre de problème à coté de 63,63% qui réduit le nombre de problèmes rencontrés sans les avoir niés. A ce stade, la direction de l'ENEL doit trouver des moyens pour leur faire face et pourquoi pas les éviter.

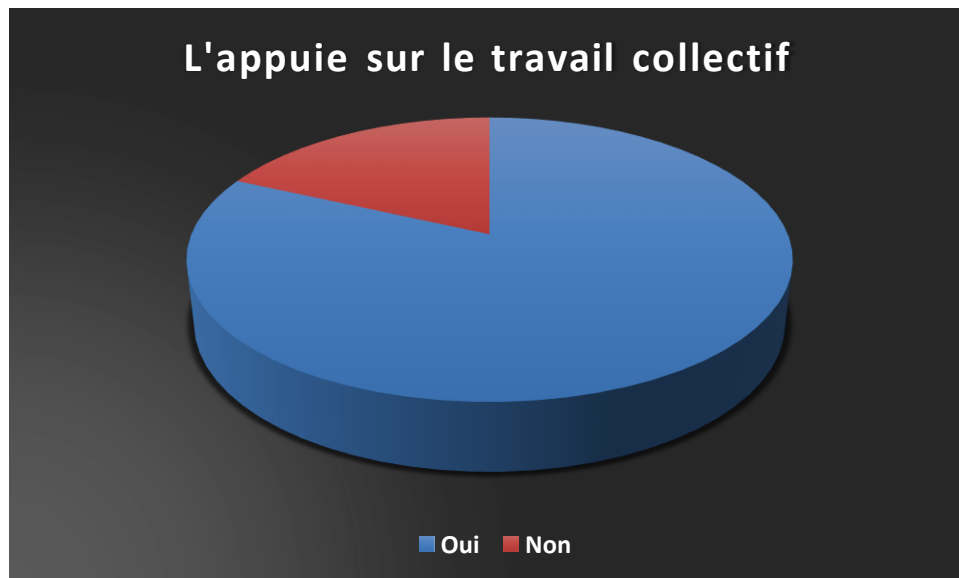
Question N°13: Votre entreprise s'appuie-t-elle sur l'intelligence collective et le travail d'équipe ?

Tableau N°21 : L'intelligence collective.

L'appuie	Effectif	Pourcentage
Oui	09	81,81%
Non	02	18,18%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Figure N°21 : Schéma graphique montrant l'intelligence collective



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

En analysant le tableau et la figure, nous constatons que la majorité des responsables de l'échantillon, voire 81,81 %, valorisent la créativité des salariés en travaillant ensemble pour accomplir des buts communs, contrairement à une minorité. Cela nous mène à dire que les responsables donnent une grande importance aux salariés, car ces derniers mobilisent toutes leurs compétences et énergies pour accomplir des objectifs et donner le meilleur d'eux-mêmes, et avec le partage d'idées et connaissances, cela permettra de créer un sentiment de satisfactions chez les membres du groupe et un climat d'entente dans le lieu de travail.

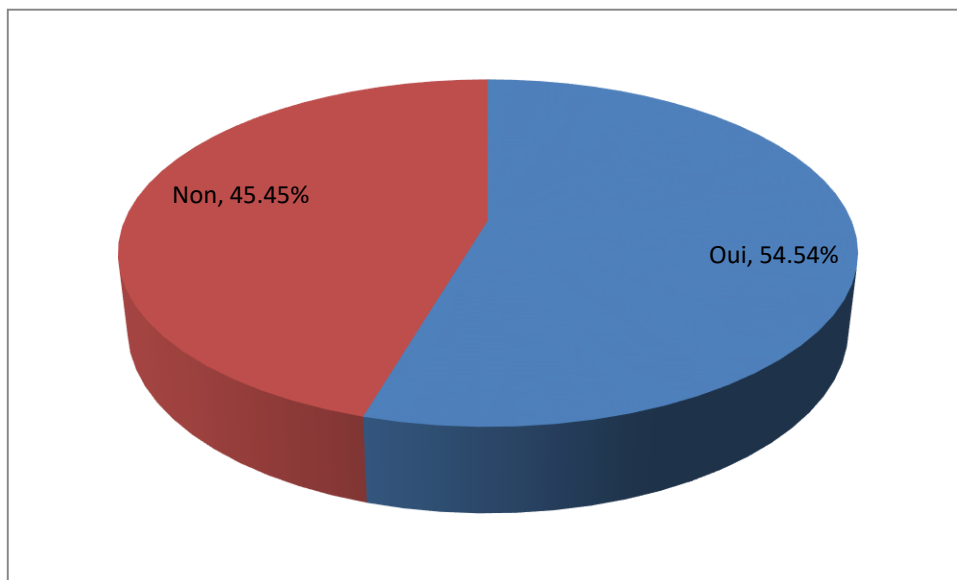
Question N°14 : Etes-vous bien informé sur les objectifs de l'entreprise ?

Tableau N°22 : les objectifs de l'ENEL.

Information	Effectif	Pourcentage
Oui	06	54,54%
Non	05	45,45%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°22 : Schéma graphique montrant l'accès à l'information par les employés de l'ENEL concernant les objectifs.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus on constate que 54,54% des salariés de l'échantillon sont bien informés vis-à-vis des objectifs de cette dernière contrairement aux restes qui ne sont pas bien informés. L'entreprise doit faire mieux concernant la transmission des informations à ses employés que ce soit par l'utilisation de nouveaux moyens de communication ou en augmentant le nombre de réunions avec ces derniers.

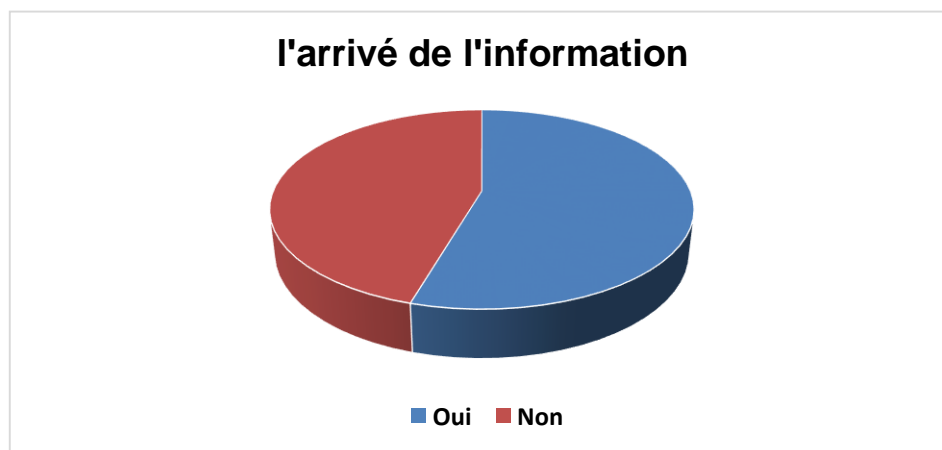
Question N°15 : L'information vous arrive à temps ?

Tableau N°23 : l'arrivée de l'information aux employés de l'ENEL

A temps !	Effectif	Pourcentage
Oui	06	54,54%
Non	05	45,45%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°23 : schéma graphique montrant l'arrivé de l'information aux employés del'ENEL.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

Presque la moitié de l'échantillon disent que l'information arrive tardivement voire 45,45% contrairement à l'autre moitié qui confirme l'arrivée de l'information à temps. A ce stade, l'entreprise doit améliorer les outils de communication vis-à-vis de ses salariés

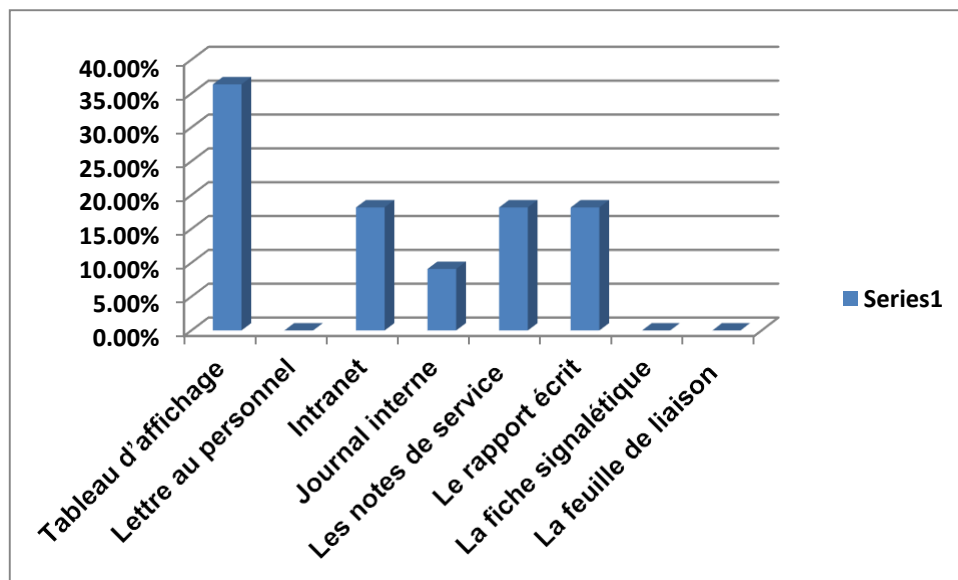
Question N°17 : quels sont les moyens que l'entreprise utilise pour vous informer ?

Tableau N°24 : les moyens que l'entreprise utilise pour informer les employés.

Source	Effectif	Pourcentage
Tableau d'affichage	04	36,36%
Lettre au personnel	00	00%
Intranet	02	18,18%
Journal interne	01	9,09%
Les notes de service	02	18,18%
Le rapport écrit	02	18,18%
La fiche signalétique	00	00%
La feuille de liaison	00	00%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°24 : schéma graphique montrant les moyens de transmission de l'informationaux employés de l'ENEL.



Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

Le moyen de communication le plus utilisé est le tableau d'affichage à côté de d'autres mais à moindre degré, l'entreprise peut bien améliorer ses moyens de communication à travers leur modernisation en utilisant des moyens plus développés.

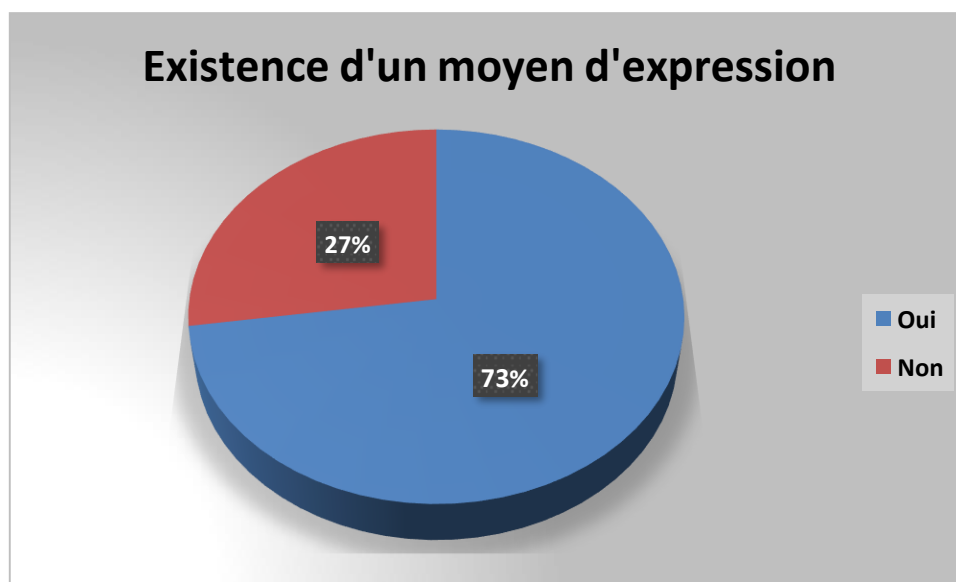
Question N°17: Avez-vous des moyens pour exprimer vos suggestion et vos envies aux dirigeants ?

Tableau N°25 : les moyens d'expression de suggestion.

Moyen d'expression	Effectif	Pourcentage
Oui	08	72,72%
Non	03	27,27%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 25: schéma graphique montrant l'existence des moyens d'expression des suggestions.



Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

Presque 75% des employés de l'échantillon voient qu'il existe des moyens d'expression des suggestions aux dirigeants ce qui motive à mieux travailler et réduit les obstacles que ce soit de l'application de l'activité de l'entreprise ou même sa continuité.

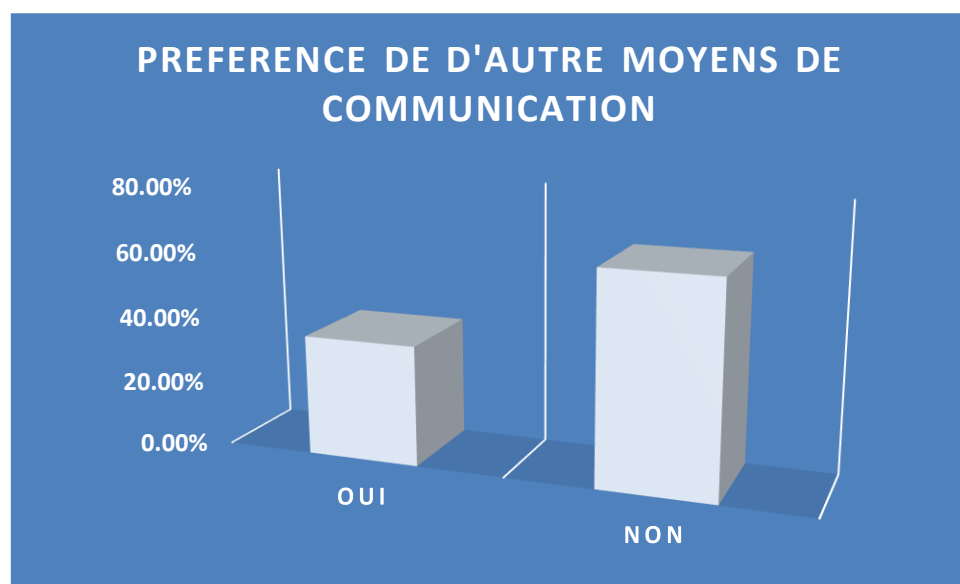
Question N°18 : Préférez-vous être informé autrement ?

Tableau N° 26 : Autres moyens d'information

Préférence	Effectif	Pourcentage
Oui	04	36,36%
Non	07	63,63%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°26 : schéma graphique montrant la volonté d'autre moyen d'expression.



Source : Réalisé par nous même

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

Les moyens permettant l'arrivée de l'information convient les salariés de l'échantillon qui disent qu'ils sont simples à maîtriser, donc il est envisageable de les garder ou d'ajouter des moyens plus efficaces.

Question N°19 : Excepté le management participatif qui est-ce qui motive de plus le potentiel humain dans l'ENEL ?

Tableau N° 27: les facteurs motivant le potentiel humain de l'ENEL.

Motivation	Effectif	Pourcentage
Accéder aux différentes formations et au perfectionnement	04	36,36%
Avoir le sentiment d'appartenance	02	18,18%
Avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel	02	18,18%
Rémunération	01	9,09%
Autres	02	18,18%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Commentaire :

En analysant le tableau on trouve qu'il y a plusieurs facteurs pouvant motiver le potentiel du capital humain au niveau de l'ENEL. En effet, le facteur le plus motivant de ce dernier est

L'accès aux différentes formations suivi par le sentiment d'appartenance et l'avancement professionnel à côté d'autres facteurs jugés importants.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

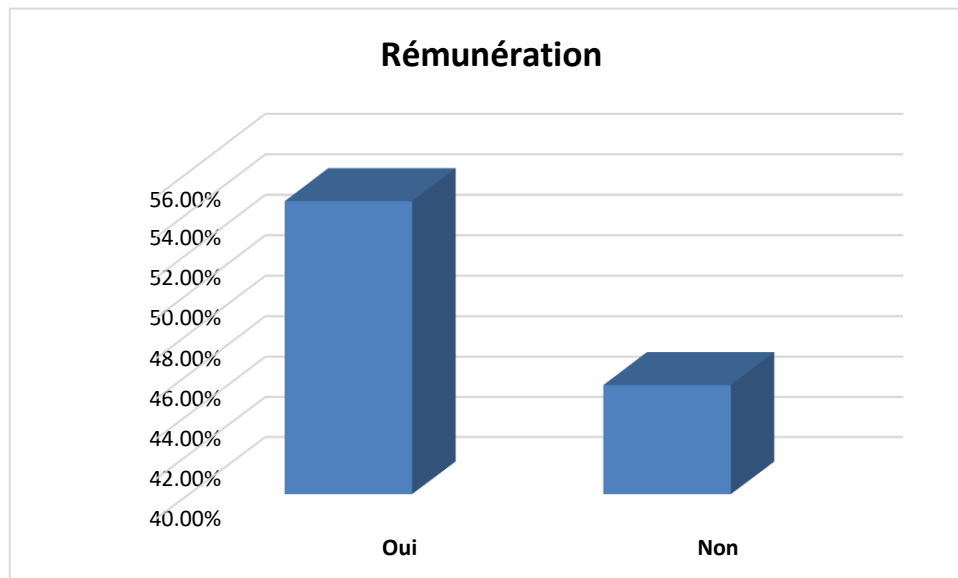
Question N°20 : Pensez-vous que votre rémunération est juste ?

Tableau N°28 : la justesse de la rémunération des salariés de l'ENEL.

Justesse	Effectif	Pourcentage
Oui	06	54,54%
Non	05	45,45%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 27: schéma graphique montrant la justesse de rémunération des salariés de l'ENEL.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

A travers ce schéma, nous pouvons dire que presque la moitié des employés de l'échantillon voient que leur salaire n'est pas juste voire 45% et l'autre moitié dit que si, donc on propose à la direction de l'ENEL de revoir sa politique de rémunération.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

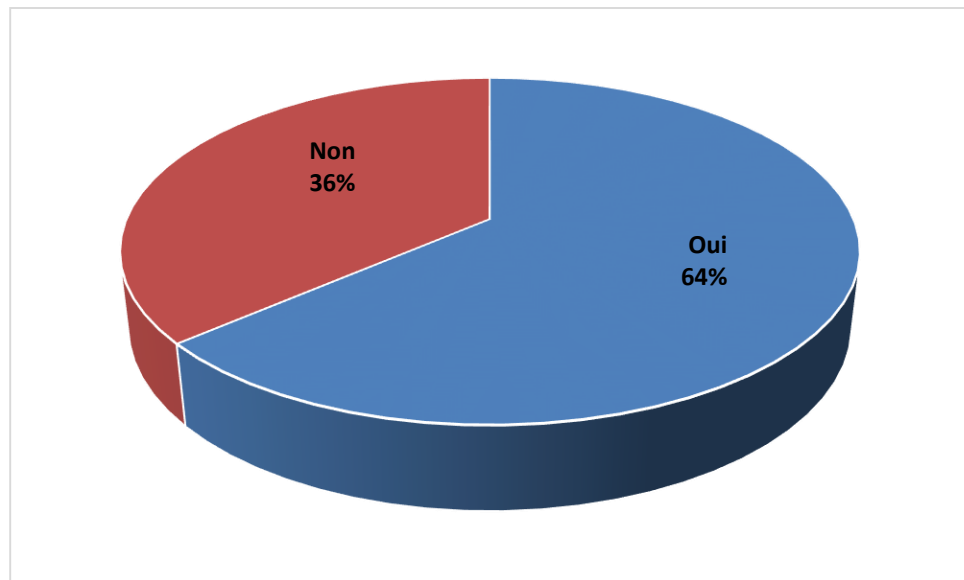
Question N°21: Votre environnement est-il confortable ?

Tableau N°29 : le confort de l'environnement de l'ENEL.

Le confort	Effectif	Pourcentage
Oui	07	63,63%
Non	04	36,36%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 28: schéma graphique montrant le confort de l'environnement de l'ENEL.



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

La majorité des employés de l'ENEL disent que l'entourage ou l'environnement qui tourne autour de l'entreprise est favorable voire 63,63% ce qui va leur motiver d'être plus rentables et réaliser une meilleure performance.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

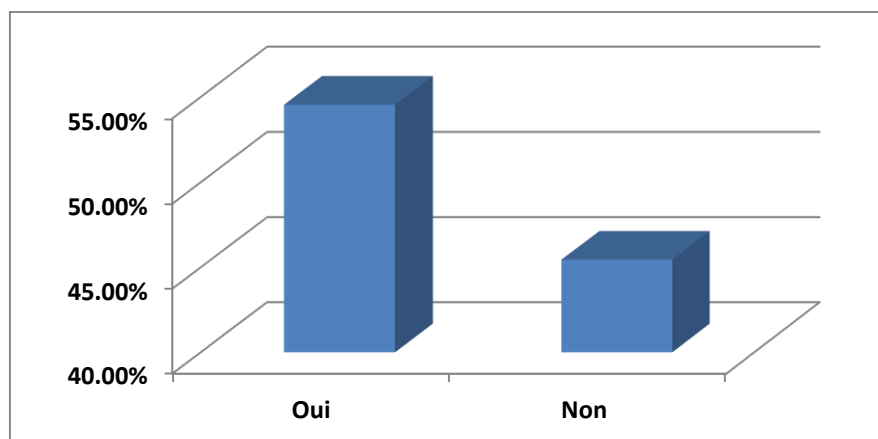
Question N°22 : votre tâche est-elle facile à exécuter ?

Tableau N°30 : la qualité de la tâche de l'ENEL.

Exécution	Effectif	Pourcentage
Oui	06	54,54%
Non	05	45,45%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 29: schéma montrant la facilité d'exécution des tâches de l'ENEL.



Source : Réalisé par nous -même

Commentaire :

La majorité des employés de l'échantillon déclarent que leurs tâches est facile à exécuter voire 54,54%, ceux qui disent ça font partie des cadres, on conseil la direction de l'ENEL d'améliorer les conditions de travail des autres catégories (agents de maitrise et d'exécution).

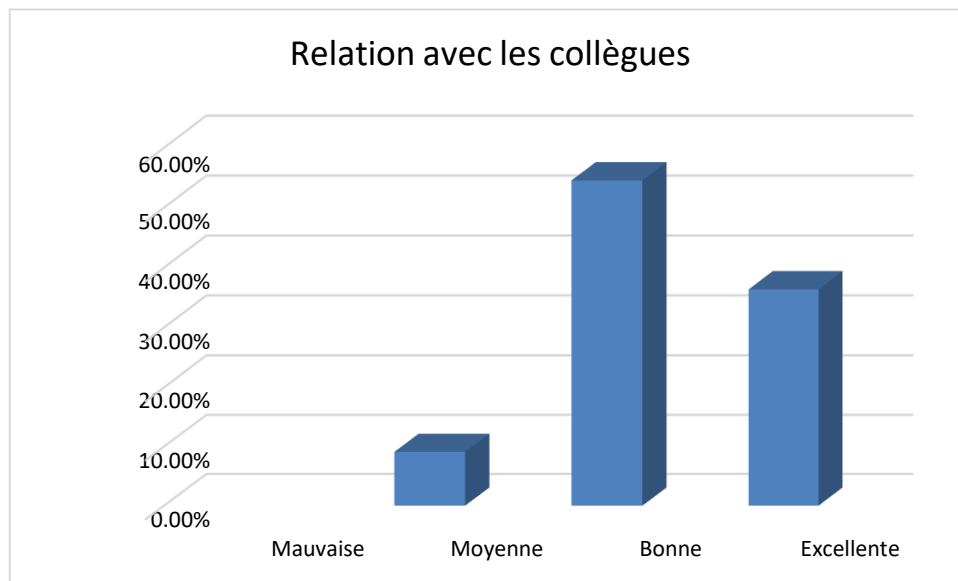
Question 23 : comment estimez-vous vos relation avec vos collègues ?

Tableau N°31 : Estimation des relations entre les collègues de l'ENEL

Relation	Effectif	Pourcentage
Mauvaise	00	00%
Moyenne	01	9,09%
Bonne	06	54,54%
Excellente	04	36,36%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°30 : Schéma graphique montrant les relations entre les collègues de l'ENEL.



Source : Réalisé par nous- même

Commentaire :

La majorité des employés de l'échantillon ENEL ont une bonne complexité entre eux sans l'existence de mauvaises relations ce qui doit se refléter sur la performance de l'entreprise et la réalisation des résultats favorable à cette dernière.

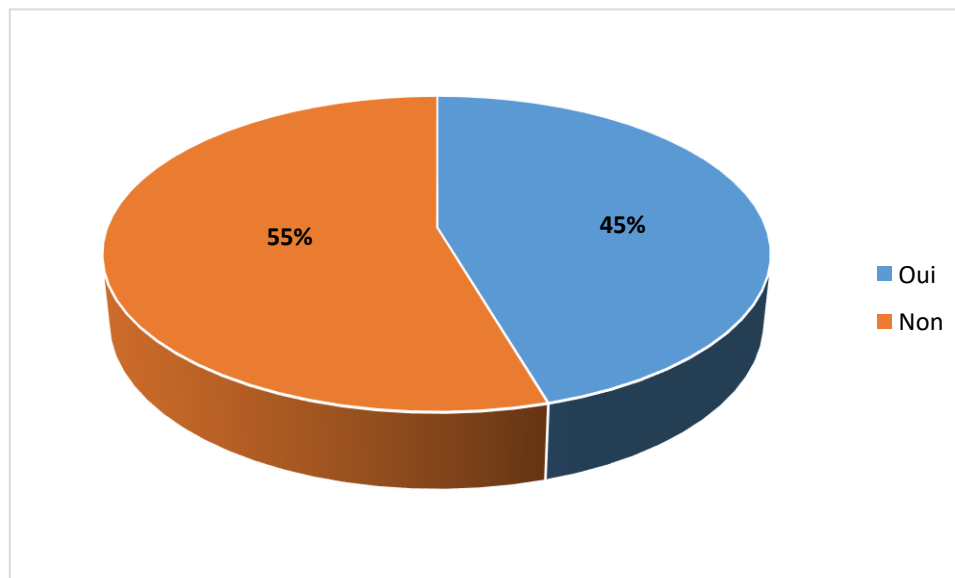
Question N°24 : Etes-vous satisfait de votre salaire ?

Tableau N°32 : la satisfaction des salariés de l'ENEL vis-à-vis de leur salaire.

Satisfaction	Effectif	Pourcentage
Oui	05	45,45%
Non	06	54,54%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N°31 : Schéma graphique montrant la satisfaction des employés de l'ENEL entemes de salaire.



Source : Réalisé par nous- même

Commentaire :

Nous avons constaté que 54,54% de l'ensemble des salariés de notre échantillon se déclarent insatisfaits de leur salaire contrairement à 45,45% qui sont satisfaits, ce qui amène à dire que la direction de l'ENEL doit revoir les salaires de ses employés.

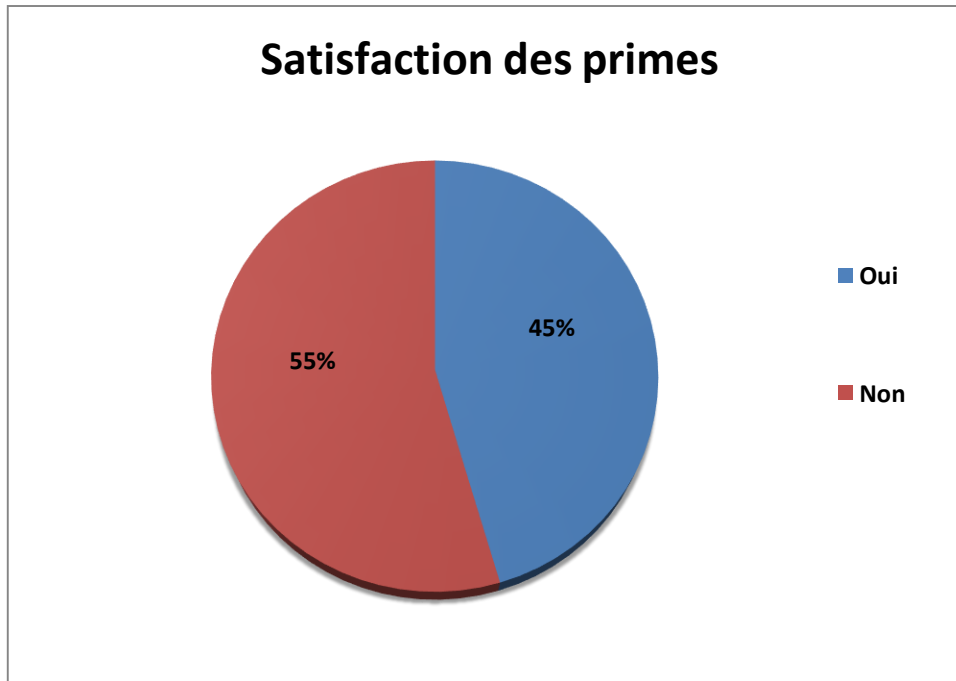
Question N°25 : Etes-vous satisfait des différentes primes et indemnité accordées ?

Tableau N°33 : la satisfaction des employés de l'ENEL en termes de primes.

Satisfaction des primes	Effectif	Pourcentage
Oui	03	45,45%
Non	08	54,54%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous même

Figure N° 32: schéma graphique montrant la satisfaction des employés de l'ENEL vis-à-vis des primes



Source : Réalisé par nous-même

Commentaire :

La majorité du personnel questionné sont insatisfaits des primes et indemnités octroyées 54,54% contre 45,45% seulement de cas satisfait. En effet, l'ENEL doit mieux prendre soin de ses salariés pour ce qui concerne les primes.

Question N26 : Etes-vous mieux payés par rapport au salariés des autre entreprise si vous comparez ?

Tableau N° 34 : la comparaison des salariés de l'entreprise ENEL avec ceux des autres entreprises en termes de salaire.

Comparaison	Effectif	Pourcentage
Oui	02	18,18%
Non	09	81,81%
Total	11	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Commentaire :

La majorité des salariés de l'échantillon 81,81% déclarent qu'ils ne sont pas bien payés que les autres travailleurs de différentes entreprises, contre 18,18% qui sont satisfait de leur paie.

2-Guide d'entretien :

De plus au questionnaire fait précédemment, nous avons fait un entretien destiné pour les trois niveaux hiérarchique notamment : agent d'exécution, agent de maîtrise et les cadres. Les résultats de l'entretien sont cités dans la synthèse suivante :

La direction de l'ENEL opte pour le management participatif dans la prise de décision sans nier que des fois elle fait recours au management autoritaire selon la situation actuelle.

Selon les salariés de l'ENEL les facteurs de motivations efficaces qui améliore la performance des employés sont :

-Matériel : cas de salaire, primes, politique de rémunération, véhicules de service,

-Morale : Formation, condition de travail, sécurité, valorisation du travail, sentiment d'appartenance, communication.

Pour les déterminer la direction de l'ENEL suit les étapes suivantes : faire suivre les comportements des RH lors du travail pour savoir ce qui ne va pas. Ainsi après avoir les résultats du suivi on peut détecter l'élément qui manque et les points faibles pour mieux trouver les facteurs qui conviennent afin de mobiliser le RH .Autant que l'ENEL à un effectif important c'est difficile de suivre tous les RH donc il faut faire des réunions soit annuelles ou trimestrielles pour savoir ce qui ne va pas.

Les RH de l'ENEL nous ont confirmé l'existence de la reconnaissance au travail de la part du supérieur hiérarchique. Cette reconnaissance est un encouragement pour se donner à fond.

La prise de décision chez l'ENEL s'effectue à travers un système centralisé qui veut dire que le conseil d'administration se rend obligé de prendre les décisions alors que les autres parties n'ont aucun pouvoir de prise de décision. En effet le conseil d'administration prend en considération les considérations l'avis des parties prenantes.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

L'ensemble des salariés de l'entreprise l'ENEL organise des réunions d'une période à une autre avec les collaborateurs afin de donner leur avis concernant le fonctionnement de l'entreprise, cela prouve que le courant passe entre les différents fonctionnaires de l'entreprise. Lors de cette réunion, se fait la fixation des objectifs que l'entreprise cherche à réaliser dans le futur. A ce stade, le leader donne parfois l'autonomie concernant la prise de décisions mais d'autres fois l'intelligence collective de chacun des collaborateurs a un impact positif sur la rentabilité car il aide à atteindre les objectifs à moindre de coût et plus d'efficacité et en peu de temps ainsi que la réduction de la marge d'erreur d'une façon significative. is il les ordonne d'appliquer quelque procédure.

L'intelligence collective de chacun des collaborateurs a un impact positif sur la rentabilité car il aide à atteindre les objectifs à moindre de coût et plus d'efficacité et en peu de temps ainsi que la réduction de la marge d'erreur d'une façon significative.

Le management présente un certain nombre de limites dont le non dépassement des responsabilités du poste occupé et même du secteur en lui-même ainsi qu'elle peut être fatalesi elle se fait sur plusieurs niveaux hiérarchiques au même temps. En effet, elle peut briser l'autorité. De l'autre côté le management participatif présente beaucoup d'avantages dont:

- la réduction des erreurs.
- encourage les collaborateurs.
- rendre le groupe solide.
- réaliser avec efficacité les objectifs dictés.

2-2 Synthèse des résultats de l'entretien :

D'après notre entretien auprès des dirigeants de L'ENEL, nous déduisons que :

Les dirigeants de l'entreprise l'ENEL jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management participatif et dans l'esprit d'équipe, ils possèdent des qualités personnelles admirables pour la réussite de l'entreprise. Ces responsables adoptent un style de management participatif, visant à améliorer le rendement des employés, accroître leur Confiance, et leur participation à la prise de décision, et ils accordent aussi une grande importance à l'intelligence collective, et la créativité des salariés, ils leur permettent de créer des équipes detravail soudées pour assurer leurs missions dans de bonnes conditions de travail.

Conclusion du chapitre :

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

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



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce présent travail a été subdivisé en deux principales parties notamment la partie théorique et la partie pratique. Premièrement, la partie théorique se décompose en deux principaux chapitres dont :

Le premier chapitre intitulé « aperçue générale sur la GRH » où nous avons mis en accent sur la présentation des mots clés liés à la gestion des ressources humaines. Puis, l'historique de la fonction ressources humaines et en dernier lieu l'impact de la GRH sur la motivation des salariés. A la fin du chapitre, nous avons conclu que la GRH joue un rôle primordial dans la motivation de ses salariés.

Le deuxième chapitre intitulé « le management participatif » où nous avons touchés à trois principaux points dont l'émergence et concepts voisins liés au management participatif puis les outils de sa mise en place et en dernier lieu les principes, les facteurs de réussites et d'échecs du management participatif et son impact sur la motivation des salariés. A la fin du chapitre, nous avons conclu que le management participatif est l'un des facteurs qui peuvent motiver le potentiel humain dans n'importe quelle entreprise.

Pour concrétiser notre recherche nous avons opté pour un stage au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE, ce stage est considéré comme une partie pratique de notre thème et qui est inscrits au niveau du troisième chapitre.

En effet le troisième chapitre a été subdivisé en trois principales sections. Premièrement, la présentation de l'organisme d'accueil où on a défini l'ENEL en faisant références à son historique, sa principale fonction ainsi que son hiérarchie à travers la présentation de son organigramme. En ce qui concerne la deuxième section, nous avons opté pour un questionnaire et un guide d'entretien afin de déterminer l'existence et la pratique du management participatif au sein de l'ENEL. Le questionnaire a été soumis à une méthode statistique concrétisant les résultats obtenus, des valeurs suivies par des schémas graphiques puis des commentaires, et le guide d'entretiens a été étudié pour les trois niveaux socioprofessionnels (un cadre, un agent de maîtrise et un agent d'exécution), ce guide d'entretien a été soumis à une analyse suivi d'une synthèse. A la fin du chapitre nous avons déduis les résultats suivant :

L'ENEL utilise le processus du management participatif dans la gestion de son activité quotidienne.

Conclusion générale

L'ENEL dispose de plusieurs outils de communication et d'accès à l'information vis-à-vis de ses salariés. Désormais, ces outils doivent être modernisés vu les problèmes de communications survenus.

La direction de l'ENEL opte pour le management participatif au détriment du management autoritaire.

La prise de décision est attribuée au conseil d'administration, autrement dit la prise de décision est centralisée.

Pour finaliser notre mémoire, nous pouvons constater que le management participatif a un impact positif sur la motivation des salariés donc on a confirmé l'hypothèse disant que ce processus peut être la solution pour lutter contre la démotivation des salariés ainsi que la première hypothèse disant que les managers doivent aller vers leurs employés, les écouter pour pouvoir répondre à leurs besoins ainsi atteindre la performance de l'entreprise.

Durant notre recherche, nous avons rencontré plusieurs obstacles et difficultés que ce soit théoriquement ou même en pratique. Dans le côté théorique, nous avons fait face à une difficulté de trouver des ouvrages parlant du management participatif ainsi que de trouver des sources fiables et surtout actuelles. De l'autre côté, pratique, le manque de documents chez l'ENEL où on a pu résoudre ce problème avec une communication orale avec l'ensemble des salariés. Pour conclure, malgré toutes les difficultés et les lacunes rencontrées au cours de notre démarche d'étude nous avons pu y faire face et réaliser ce travail.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- 1-ANNICK Cohen « Toute La Fonction Ressources Humaines : Savoir, savoir-faire et savoir-être », Edition Dunod, Paris, 2006, p 90.
- 2-BOYER André, « l'essentiel de la gestion » 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2002, P193.
- 3-CLAUDE Lévy-Leroyer, « La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies » Ed. Editions d'Organisation, 2001, p78.
- 4-DIOR Gérard, dictionnaire Canadien des relations du travail, 2ème édition, Laval, 1986.P34
- 5-JEAN Paul et al, Lexique des sciences économiques et sociales, 8ème édition, Paris, 2007.P42
- 6-JEAN -Marie Pretti, « Gestion des ressources Humaines » édition Vuibert, Paris, 1987, p 06
- 7-JEAN_LUC Cerdin « Gérer les carrière » Editions EMS, Paris, 2000, p.17
- 8-JEAN MARIE Peretti « les clés de l'équité » édition d'organisation, paris, 2004 p82
- 9-HELPER Jean-Pierre et Michel Kalika, « management, stratégie et organisation »paris, 1996, P482.
- 10- GERORGE Robert Terry et STEPHENE Franklin « les principes du management » éditionEconomica GF 6ème édition ,1985 P4.
- 11-LASSEGUE Pierre « identités de la gestion » édition Vuibert 1993 p 197.
- 12-LEDUFF Robert « encyclopédie de la gestion et du management » édition Dalloz, paris,1999, p 1098.
- 13-LEVY-LEBOYER Claude « La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies » édition d'organisation, 1998, paris, p17.
- 14-MARTORY Bernard et al, « La Gestion des Ressources Humaines », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P 2-3.

Bibliographie

15-MERCIER Estelle, SCHMIDT Géraldine, « Gestion des ressources humaines» édition Paris,2004, p06

16- Maslow Abraham “motivation” New York, 1954, p58

17- MAUGERI Salvatore « Théories de la motivation au travail »2ème édition paris, Dunod, 2013, p54.

18-NGAY Aben «gestion des ressources humaines »2ème édition, paris, 2009, p12.

19-NICOLA Aubert, « diriger et motiver », Editions d’organisation 2ème édition, paris, 2003,page 16.

20- Philippe, Detrie et Ctherine, la communication interne au service du management, Editions liaisons ,2001.

21-SEMUHOZA Etienne Semuhoza « théorie de la motivation au travail » édition paris, p 58.

Mémoire :

1-ANZIEU Didier et MARTIN Jacques Yves, « la dynamique des groupes restreints », Paris, 12 édition, 2020, P20-25.

2-CHIBANI Lamia, BOUIMARINE Mustafa, « le management participatif : cas d’hôtels 5* au Maroc », mémoire de fin d’études (option administration et gestion des entreprise touristique et hôteliers), sous la direction de Mohamed AZERHOUNI, Institut supérieur international de tourisme, Tanger, 2010, P29-31.

3-HASSAIM Hakim et KESSALI Tahar « l’information et la communication et leur place dans le management de l’entreprise » Mémoire de master promotion 2014/2015, p 25.

4-HERMEL Philippe « Le management participatif : sens, réalités, action » .Paris .Editions d’organisation .1988. Page 72.

5- J-EAN-FREDERIC, « Les besoins de l’homme», Ed DADGA, 1ière édition, France, 2008, p06.

6-JACQUET Stephane, « du management participatif au management coopératif », Drucker, publié P05.2013, p36.

Bibliographie

7-JEAN Matteoli : « Le Management appelle à une approche pluridisciplinaire » in Management .France .CNOF – n°spécial 87/88.P29

8-KEHRI Samir « la problématique de l'intégration stratégique de ressources humaines dans l'entreprise algérienne », Mémoire de Magister en sciences économiques, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, P 11.

9-Touati Ali et Adjaoudi Ouahiba « la motivation dans le milieu industriel cas de l'ELECTRO-INDUSTRIE de FREHA », Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de technicien supérieur en gestion des entreprises de l'institut international de management (Tizi-Ouzou) ,2009. P 16.

- Article :

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

2- Philips Harmel «Le management participatif : sens, réalité, action», Paris Editions d'Organisation, 1988, p254

3-TANTIN Sabrina « 3 procédés pour communiquer efficacement avec ses collaborateurs », Article, 2021, p14.

4-RAYMOND-ALAIN .Thietart : « Le management »Presses Universitaires de France .Collection « Que sais -je ? ». 1980, p29.

Webographie :

1-Cours d'introduction au management participatif, cours management

<https://www.cours-gratuit.com/?fbclid=IwAR1Jl6Wj1JUrkW5pW7F>(consulté le 02/08/2022

2-http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTxaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1, consulté le 21/08/2022.

3-<https://fr.cribd.com/document/73908349/Management-Japonais>, Consulté le 02/09/2022.
- Adapté de letellier, 2003, p34.

4- Grille managériale Blake et mouton : sur : <https://flexjob.fr/grille-manageriale-blake->

Bibliographie

etmouton/?fbclid=IwAR3lHWAKk2K64_mauOM6oKPPoGxRA62OwK9BsuDXzt2bVKi4ZOTyVMsHCRE (consulté le 30/09/2022)

5-Le management participatif : https://culture-rh.com/management-participatif/?fbclid=IwAR2PzluUcoO5QbQLkkYRKPYDJfA7n_z05sxIGs2gcLiW5fB4ZxLTacqFTgg (consulter le 29/09/2022)

6-Le management participatif, Le Business JOURNAL, disponible sur : <http://www.lebusinessjournal.com/le-management-participatif-premiere-partie> Consulté le 20/08/2022 à 14h07.

7-Management participatif : principe, avantage, mise en place ... disponible sur : https://culture-rh.com/management-participatif/?fbclid=IwAR2PzluUcoO5QbQLkkYRKPYDJfA7n_z05sxIGs2gcLiW5fB4ZxLT (consulter le 01/10/2022)

8- les principes du management, disponible sur : <http://www.petite-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html>, 20/09/2022 à 15h16.



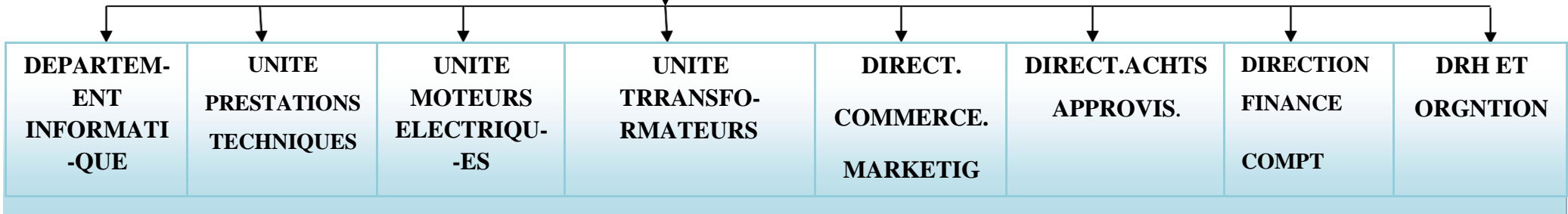
Annexes

Annexes

ORGANIGRAMME D'ENTREPRISE ELECTRO-INDUSTRIE

DIRECTION GENERALE

- SECRETARE PRINCIPALE DG
- ASSISTANT CHARGE COMMUNIC.ENTRPRISE
- RESPONSABLE S.M.I
- ASSISTANT CONTROLE. GESTION
- ASSISTANT. JURIDIQUE. /CONTENTIEUX
- DEPARTEMENT MOY.COMMUNS.LOGIST. MEDECL.TRAV
- ASSISTANT.AUDIT INTERNE
- ASSIST.SECURITE INT/SEC INDUST.
- DIRECTION DEVELOP.INDUSTR. PARTENARIAT



Annexes

Guide d'entretien :

Questions	Réponses
1/pouvez-vous citer vos qualités personnelles ?	
2/Est ce que vous êtes autoritaire ou plus tôt participatif ?	
3/Comment pouvez-vous nous définir la motivation ?	
4/Selon vous, quel sont les facteurs de motivation efficaces pour améliorer la performance des employés ?	
5/Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?	
6/Est-ce-que la prise de décision est centralisez ou décentraliser ?	
7/Est-ce-que vous faites des réunions de brainstorming avec vos collaborateurs ?	
8/Comment qualifiez-vous le degré de communication avec vos collaborateurs ?	
9/Lors de la fixation des objectifs vous prenez les propositions et les opinions de vos collaborateurs en considérations ?	
10/Est ce que votre leader insiste sur l'importance de l'esprit d'équipe ?	
11/Est ce que votre leader vous donne l'autonomie lors de la prise des décisions concernant votre service ou bien il vous oblige d'appliquer ses procédures ?	
12/Est-ce vous qui répartissez et planifiez les tâches ou bien vous permettez a vos collaborateurs de s'auto organiser ?	
13/Est-ce que vous participez avec l'équipe pour l'atteinte des objectifs ?	
14/Quel est l'effet de l'intelligence collective et la valorisation des compétences et d'esprit de créativité de chaque un de vos collaborateurs sur la rentabilité de votre entreprise ?	

15/A votre avis quels sont les avantages et les limites de l'application du management participatif au sein d'une entreprise ?	
16/Est ce que vous organisez des activités visant à consolider l'esprit d'équipe ? (En dehors du travail)	

Questionnaire :

Ce questionnaire est destiné à un échantillon pris au hasard des trois catégories socioprofessionnelles du personnel de l'ENEL (électro-industries), pour servir d'élément d'enquête menée par des étudiants stagiaires de l'université de « MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou », en vue de mesurer le degré de la satisfaction du personnel de votre entreprise.

Merci de bien vouloir répondre soigneusement aux questions suivantes :

Axe (01) : Données socioprofessionnelles du répondant :

1-Vous êtes :

Homme

Femme

2-Quel âge avez-vous ?

De 25 à 35 ans

De 35 à 45 ans

Plus de 45 ans

3-Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Les cadres

Les agents de maîtrise

Les agents d'exécution

4-Quel est votre niveau d'instruction ?

Universitaire

Secondaire

Fondamental

5-Depuis quand êtes vous dans l'entreprise ?

Moins de 2 ans

Entre 2 et 5 ans

Plus de 5 ans

Plus de 10 ans

Questionnaire :

Axe 2 :L'application et l'importance du Management participatif au sein de l'ENEL.

1-Est-ce-que vous trouvez que la méthode participative améliore vos compétences personnelles ?

Oui	Non
-----	-----

2-Est-ce-que vous trouvez que la méthode participative améliore les conditions de travail ?

Oui	Non
-----	-----

3-Estimez vous que l'entreprise prend en compte les besoins des salariés ?

*Oui

*Des fois

*Non

4-Estimez-vous que l'entreprise prend en considération les idées des salariés lors de la prise de décision ?

*Oui

*Des fois

*Non

5-Faites –vous des réunions de brainstorming ? (Technique de recherche d'idées avec une réunion dans le cadre de résolution de problèmes)

*Oui

*Rarement

*Des fois

*Non

6-Est-ce-que ce que votre entreprise valorise le travail en équipe ?

*Oui

*Moyennement

*Non

7-Par quelle direction le processus du Management participatif est pris en charge ?

*Le directeur général

*Département des ressources humaines

*Tous les départements

Questionnaire :

*Autres

.....

8-Avant de mettre en œuvre cette démarche, l'entreprise a-t-elle effectué un diagnostic ?

Oui	Non
-----	-----

9-Quel est le style de commandement que vous adoptez ?

*Le style autoritaire

*Le style participatif

10-Avez-vous pris des mesures préparatoires avant que l'entreprise s'engage dans cette démarche ?

Oui	Non
-----	-----

11-Pensez-vous que le Management participatif est utile pour l'entreprise ?

Oui	Non
-----	-----

12-Est-ce que vous avez rencontré des problèmes lors de l'application du Management participatif ?

Oui , Des fois , Non

13-Votre entreprise s'appuie-t-elle sur l'intelligence collective et le travail d'équipe ?

Oui	Non
-----	-----

*Non

14-Etes-vous bien informé sur les objectifs de l'entreprise ?

Oui	Non
-----	-----

15-L'information vous arrive à temps ?

Oui	Non
-----	-----

16-Quels sont les moyens que l'entreprise utilise pour vous informer ?

*Tableau d'affichage *Les notes de service

*Lettre au personnel *Le rapport écrit

*Intranet *La fiche signalétique

*Journal interne *La feuille de liaison

17-Avez-vous des moyens pour exprimer vos suggestions et vos envies aux dirigeants ?

Oui	Non
-----	-----

18-Préférez-vous être informés autrement ?

Oui	Non
-----	-----

Si oui,

comment ?.....
.....

19-Excepté le management participatif qu'est ce qui motive le plus le potentiel humain dans l'ENEL ?

*Accéder aux différentes formations et au perfectionnement

Questionnaire :

- *Avoir le sentiment d'appartenance
 - *Avoir la chance d'accéder a l'avancement professionnel
 - *Rémunération
 - *Autres
-

20- Compte tenu de l'effort que vous déployez, pensez –vous que votre rémunération est juste ?

Oui	Non
-----	-----

21- Votre environnement au travail est-il confortable ?

Oui	Non
-----	-----

22- Votre tâche est-elle facile à exécuter ?

Oui	Non
-----	-----

Sinon, qu'est ce qui vous gêne dans l'accomplissement de votre tâche ?

.....

23- Comment estimez-vous vos relations avec vos collègues ?

- *Mauvaises
- *Moyenne
- *Bonnes
- *Excellentes

24- Êtes-vous satisfait de votre salaire ?

Oui	Non
-----	-----

25- Êtes-vous satisfait des différentes primes et indemnités accordées ?

Oui	Non
-----	-----

26- Si vous compariez votre salaire actuel à celui offert par d'autres entreprises à des travailleurs de même catégorie socioprofessionnelle, êtes-vous mieux payé ?

Oui	Non
-----	-----

Merci pour vos réponses



*Table des
matières*

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire.

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Aperçu général sur la gestion de ressource humaine

Introduction du chapitre 7

Section 01 : Définition des notions clés..... 8

1-1- L'entreprise..... 8

1-2- L'organisation..... 9

1-3- Gestion..... 9

1-3-1 Selon le dictionnaire Larousse 2008..... 9

1-3-2 Selon George R.TERRY et Stephen G.FRANKLIN..... 9

1-3-3 Selon Lassegue Pierre..... 9

1-4 Les ressources humaines « RH » 10

1-5 La gestion des ressources humaines « GRH » 10

1-5-1 Selon P. Roussel..... 10

1-5-2 Selon Vallemont (1999) 11

Table des matières

1-6	La gestion des ressources humaines dans les organisations	11
Section 2 : Historique de la gestion des ressources humaines		12
2-1	L'émergence de la fonction : 1850-1944.....	12
2-2	Les Trente Glorieuses (1945-1974)	12
2-3	La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours	13
Section 3 : Les activités et missions et objectifs de la GRH.....		16
3-1	Les activités de la gestion des ressources humaines	16
3-1-1	La gestion prévisionnelle des ressources humaines	16
3-1-2	La rémunération.....	17
3-1-3	Le recrutement.....	17
3-1-4	La formation	18
3-1-5	La gestion des carrières	18
3-1-6	L'évaluation de la performance du personnel	18
3-2	Les missions de la GRH	19
3-2-1	La DRH et ses clients internes.....	19
3-2-1-1	Les attentes des salariés	19
a)	L'équité.....	19

Table des matières

b)	L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel	20
c)	L'éthique.....	21
d)	La reconnaissance.....	21
3-2-1-2	Les attentes de l'encadrement.....	21
a)	Le partage	21
•	Le partage de la vision	22
•	Le partage des savoirs	22
•	Le partage des pouvoirs	22
b)	Etre partenaire d'affaires	22
3-2-1-3	Les attentes des partenaires sociaux	23
a)	L'écoute.....	23
b)	La conformité	23
c)	Le dialogue social.....	23
3-2-1-4	Les attentes de la DG.....	23
a)	La sécurité	23
b)	Etre partenaire stratégique	23
c)	La création de valeur	23

Table des matières

d) Le champ de valeur	23
e) Les politiques de ressources humaines	23
3-3 Les objectifs de la GRH	26
-Attirer	26
-Conserver	26
-Développer	26
-Motiver et satisfaire	26
-Etre efficace	27
Section 4 : l'impact de la GRH sur la motivation des salariés	28
4.1. Définition de la motivation.....	29
4-1-1-Selon Claude LEVY-LEBOYER	29
4-1-2- Selon Louis BERGERON	30
4-1-3 Selon Mayo : 1880-1946	30
4-1-4 Selon Maslow : 1908-1970.....	30
4-1-5- Selon Chester Barnard: 1886-1961	30
4.2. Les théories de motivation.....	31
4.2.1. La théorie classique de Frédéric Taylor	31

Table des matières

4.2.2. Les théories du besoin	31
4.2.2.1. Maslow	31
4.2.2.2. Alderfer.....	35
4.2.2.3. La théorie bi factorielle d'Herzberg	35
4.2.2.4. Douglas Mac Gregor.....	36
4.2.2.5 .Chris Argyris	37
4.3. Les différents outils de motivation	37
4.3.1. La rémunération.....	38
4.3.2. Cadre de vie et condition de travail	38
4.3.3. Le cadre organisationnel.....	39
4.3.4. Les outils qui favorisant la motivation du personnel.....	41
• La formation	41
• La promotion	41
• L'enrichissement du travail	41
4.3.5. Les outils de motivation collective.....	41
a. La communication interne	41
b. projet d'entreprise.....	43

Table des matières

Conclusion du chapitre	44
------------------------------	----

Chapitre II : le management participatif

Introduction du chapitre	46
---------------------------------------	-----------

Section 1: Généralités sur le management participatif : Emergence et concepts voisins

1.1 L'émergence du management participatif	47
--	----

1.1.1 La réaction du modèle taylorien	47
---	----

1-1-2 La naissance de management participatif selon l'école des relations humaines	48
--	----

1-1-2-1 Kurt Lewin (1890-1947)	48
--------------------------------------	----

1-1-2-3 Maslow (1908-1970)	49
----------------------------------	----

1-1-3 L'école du management participatif	49
--	----

1-1-3-1 La typologie de Likert (1903-1981)	49
--	----

1-1-3-2 Les travaux de Peter Drucker	50
--	----

1-1-3-3 La grille managériale Blake et mouton.....	50
--	----

1-1-3-4 Les travaux d'octave Gélienier.....	50
---	----

1-1-3-5 Les travaux de William Ouchi	50
--	----

1.2. Définition du management participatif et les autres concepts voisins	52
---	----

1.2.1 Le management	53
---------------------------	----

Table des matières

1. 2.2 La participation	55
1.2.3 La coopération	55
1.2.4 Décision collaborative	55
1.2.5 La dynamique de groupe	56
1.2.6 Le management participatif	56
Section02 : Les outils de la mise en place du management participatif dans l'entreprise	57
2- 1- L'Implication des collaborateurs à chaque étape du processus	57
2.2 Établir des règles claires et connues de tous	57
2-3- Instaurer progressivement les conditions optimales du management participatif.....	57
2-4- Mettre l'accent sur la communication	58
2-5- Apprendre à déléguer et à limiter les interventions après des collaborateurs.....	58
Section 3 : les principes, les facteurs de réussite et d'échecs du MP	59
3.1 Les principes du MP.....	59
3.1.1 La mobilisation.....	59
3.1.2 La responsabilisation et la concertation des équipes	59
3.1.3 L'amélioration permanente des compétences individuelles.....	59

Table des matières

3.1.4	La décentralisation de la gestion des conflits	60
3.1.5	La mise en place des dispositifs de régulation et du contrôle	60
3.2	Les facteurs clés de la réussite du MP	61
3.2.1	Détermination les problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre.....	61
3.2.2	Formation pour la participation.....	62
3-2-2-1	La responsabilisation	62
3-2-2-2	La participation	62
3-2-2-3	L'autonomisation et le pouvoir.....	63
3-2-2-4	La communication	63
3-2-3	Etablissement d'un climat de participation	63
3.2.4	Suppression des contradictions entre le discours et la réalité	64
3.3	Les facteurs d'échecs du MP	64
3.3.1	Problème de temps et d'argent	64
3.3.2	La résistance passive	64
3.3.3	Remise en question des structures hiérarchiques de l'entreprise	64
3.3.4	L'inadéquation avec les situations de crise	65
3.4	L'impact du management participatif sur la motivation des salariés	65
	Conclusion du chapitre	66

Table des matières

Chapitre III: Etude de ca de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIE

Introduction du chapitre	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
1- Historique de l'entreprise Electro-industrie	69
2- Localisation de l'entreprise	69
3- Domaine d'activité	69
4- Présentation des unités	70
4-1 Unité transformateurs U.T.R	70
4-1-1 Moyens matériels.....	70
4-1-2 Références	70
4-2 unités Moteurs Electrique U.M.U	71
4-2-1 Moyen matériels	71
4-2-2 Unités prestation techniques U.P.T	71
4-2-3 Références en sous-traitante	71
5- Politique qualité.....	72
Section 02 : Analyses et interprétation des données obtenue au niveau de l'ENEL	74

Table des matières

1-	Questionnaire.....	74
2-	Guide d'entretien	105
2-2	Synthèse des résultats obtenus.....	106
	Conclusion du chapitre	107
	Conclusion générale	109
	Bibliographie	
	Annexes	
	Table des matières	
	Résumé	

Résumé

La motivation des salariés stimule aujourd'hui un intérêt croissant dans les entreprises, du fait de son rôle primordial dans la réalisation des objectifs et la création de valeur. Pour cela, les organisations mettent en place un processus appelé management participatif qui représente un moyen efficace pour atteindre cet objectif.

Notre recherche vise à expliquer et bien comprendre la relation existante entre le management participatif et la motivation du personnel, autrement dit, l'impact du management participatif sur le rendement des salariés. Pour se faire, nous avons suivi une démarche exploratoire qui nous a permis de proposer des hypothèses et les tester par le choix d'une étude de cas au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE.

A l'issue de notre étude, nous avons abouti au résultat selon lequel le management participatif au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE a pour objectif d'améliorer le rôle de chacun de ses ouvriers et cela en se référant à la communication qui représente l'un des caractéristiques essentielles de ce processus.

Les mots clés : management participatif, motivation, gestion des ressources humaine, communication.

Summray

The motivation of employees today stimulates growing interest in companies, because of its essential role in the achievement of objectives and the creation of value. For this, organizations set up a process called participative management which represents an effective way to achieve this objective.

Our study tries to clarify and comprehend how participatory management and employer performance are related or how participatory management affect employee motivation. In order to accomplish this, we used an exploratory methodology that allowed us to make assumptions and test them by picking a case study from the ELECTRO-INDUSTRIE.

To summarize, participatory management aims to improve the role of each employee in the company, particularly with regard to communication. Participatory management is a key phrase.

Key word: participative management, motivation, human resources management, communication