Le management participatif appliqué dans le mouvement associatif

Cas de l'association socioculturelle locale TILELLI

Participative management applied in the associative movement

Case of the association of socio-cultural local TILELLI

[1] OTMANI Kamel, Maitre de conférences B, kamel.otmani@univ-bejaia.dz

Université de Béjaia

Received:20-01-2026 *Accepted: 01-04-2026*

Résumé :

Alors que les associations contribuent à la dynamisation de la vie de citoyens, peu de travaux s'intéressent à leurs pratiques du management dans le contexte algérien. Dans la présente réflexion, notre intérêt s'est porté sur le management participatif d'une association locale TILELLI. Par une recherche intervention, nous avons passé en revue la gestion de cette association sur une période de dix ans. Les résultats de l'étude empirique ont montré que le management participatif appliqué, fondé entre autres, sur la mobilisation, la participation à la prise de décision et la reconnaissance publique des efforts ont permis à l'association de mener avec succès des projets d'intérêt général et contribuer par là même à la dynamisation de l'acteur associatif.

Mots clés : Management participatif, association, constructivisme, recherche intervention, TILLELI.

Abstract :

While associations contribute to the dynamism of citizens' lives, few studies focus on their management practices in the Algerian context. In this reflection, our interest focused on the participatory management of a local TILELLI association. Through intervention research, we reviewed the management of this association over a period of ten years. The results of the empirical study showed that applied participatory management, based among other things, on mobilization, participation in decision-making and public recognition of efforts allowed the association to successfully carry out projects of general interest and thereby contribute to the revitalization of the associative actor.

Keywords : Participative Management, association, constructivism, research intervention, TILLELI.

Auteur correspondant *: Otmani Kamel,* ***e-mail :*** ***kamel.otmani@univ-bejaia.dz*** .

1. INTRODUCTION :

La gestion de tout groupe social, organisé dans une structure pour la réalisation des objectifs communs, nécessite la conjugaison des efforts de tous les membres la constituant afin de mener à bien ses projets. Le cas d'une association, constituée des membres de son bureau exécutif, d'adhérents et de sympathisants, illustre bien cette situation d'organisation finalisée. De par les objectifs tracés et son fonctionnement, une association mobilise ses membres au quotidien, pour converger les efforts vers la réalisation de ses objectifs. D'où la nécessité de la mise en place d'un management participatif qui valorise la contribution de chacun de ces membres pour son évolution.

Le management participatif est une optique de gestion impliquant les collaborateurs dans les prises de décisions en valorisant les connaissances et les expertises de tout un chacun dans le but d'optimiser la performance organisationnelle (Sangono, Bah, & Sogodogo, 2025). Cette pratique managériale repose sur l'implication des collaborateurs en vue de renforcer leur engagement, ainsi que leur motivation dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation (Spreitzer, Cameron, & Garett, 2017).

Cependant, si le management participatif a trouvé depuis bien longtemps son ancrage dans la recherche scientifique et dans les pratiques managériales, comme le met en évidence la littérature y afférente (Jeannerod-Dumochel, 2014), il n'en demeure pas moins que ladite littérature a beaucoup rarement porté sur l'approche participative dans le management associatif, a fortiori, dans le contexte algérien (Boukrissa, 2024) et ce, malgré le regain d'intérêt des jeunes quant au travail associatif, ces dernières années (Hacherouf, 2010).

A cet effet, notre effort porte dans la présente réflexion sur cet impensé scientifique quant au management participatif dans le fonctionnement associatif. Pour ce faire, nous nous intéressons au management de l'association socioculturelle TIELLI, du village Taourirth Said Arab (TSA), de la commune d'El-kseur, dans la wilaya de Béjaia. L'association en question a été créée en 20215, par un groupe de jeunes du village et grâce à sa gestion basée sur la concertation et la participation de ses membres, elle a évolué et grandi, comme elle a pu réaliser des projets à la hauteur des ambitions de ses membres.

Par une démarche de recherche-intervention (l'auteur est l'un des acteurs de l'association) nous essayons de comprendre et d'analyser la démarche participative mobilisée dans la gestion de l'association TILELLI et, qui lui a valu estime et reconnaissance des acteurs publics et privés de la wilaya de Béjaia. Dans ce sens, nous essayons de questionner la problématique suivante :

Quels sont les instruments du management participatif déployés par l'association socioculturelle TILELLI quant à la réalisation de ses projets ?

Dans la quête d'opérationnalisation de cet objet d'étude, nous adoptons une posture épistémologique basée le sur constructivisme, avec un mode de raisonnement inductif et une méthode qualitative dans la collecte de données empiriques, à l'aide desquelles, nous construirons notre analyse.

Pour mener à bien ce travail de recherche, nous commençons d'abord par passer en revue la littérature portant sur la notion du management participatif. Pour cela, et comme nous l'avons souligné *supra*, vu le déficit en termes de recherches scientifiques, constaté sur ce volet, nous effectuons un survole littéraire dans le contexte d'entreprise pour cerner les grands contours de l'approche participative, que nous tâcherons d'affronter par la suite à notre cas d'étude. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie mobilisée après avoir éclairci le contexte d'évolution de l'association TILELLI, pour caractériser le travail réalisé. Après quoi, nous exposerons les résultats de la recherche, les discussions

qui en résultent et les contributions de la recherche, pour terminer en dernier par une conclusion générale.

2. Revue de littérature

Dans la présente réflexion, nous ne prétendons pas dresser une vue exhaustive de ce qui a été réalisé, comme corpus théorique de connaissances sur le management participatif, mais il s'agit simplement de faire un gros plan sur cette notion et, sur la pratique qui en découle dans le contexte d'entreprise. Et ce, afin d'élucider l'objet d'étude présentement posé et, pouvoir ainsi en tirer quelques leviers inhérents au management participatif applicables pour une association, dans la mise en œuvre de ses projets.

La participation des salariés dans l'entreprise est, pour bon nombre d'auteurs, constitue une notion protéiforme (Jeannerod-Dumochel, 2014) dans la mesure où celle-ci peut mettre l'accent par exemple sur la participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise, ou dans l'organisation, elle peut avoir trait à la participation de ces derniers à la propriété de l'entreprise par exemple ou encore, leur participation à la détermination des objectifs que se fixe l'entreprise (Rojot, 1992).

Dans la littérature managériale, on impute l'apparition de certaines formes d'expressions invitant à la participation des salariés de l'entreprise à la période des années trente, et ce, dans le sillage de l'école des relations humaines, qui avait mis alors à l'index certains principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) ayant considéré l'ouvrier comme auxiliaire de la machine et, dont le rôle se limite uniquement à l'exécution des tâches (Julien & Zemmermann, 2013). Cela a donné lieu à des expérimentations visant à impliquer l'individu dans certains éléments, en termes de participation dans l'entreprise, c'est le cas, par exemple des travaux de Kurt Lewin sur la dynamique de groupe et les discussions interactives entre les membres d'une organisation, ajouter à cela les contributions théoriques de Chris Argyris, soulignant déjà l'actualité du management participatif ayant commencé à poindre (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017).

Par ailleurs, la littérature managériale met au clair que le management participatif commence à trouver de l'écho auprès des dirigeants d'entreprises à partir des années soixante. Cela est d'autant plus vrai que dans le modèle japonais, dont le corolaire est le toyotisme, mis en place à cette période sous forme de cercles de qualité, constitués de salariés volontaires pour envisager les voies et moyens permettant de réduire les coûts induits par le système du juste à temps (Julien & Zemmermann, 2013). Pour la même période, des auteurs ont relevé les limites de la participation représentative qui passe par la délégation des pairs, lesquels dans certains cas, ne rendent pas compte comme voulu, des aspirations de ceux qui les ont délégués. C'est pourquoi, ces auteurs ont mis en avant la notion de démocratie industrielle, inspirée des pays scandinaves, basée sur la prise en compte de la concertation avec les salariés sur les aspects techniques dans la gestion de travail, mais aussi celle basée sur la dimension politique dans le pilotage de l'entreprise (Martin, 1994).

Entre soixante-dix et quatre-vingt-dix, une littérature abondante a été mise en place pour caractériser la notion du management participatif ainsi que les dispositifs qui le sous-tendent. En France, par exemple, les lois Auroux promulguées en 1982 stipulent directement le droit d'expression directe et collective des employés quant au contenu et à l'organisation de leur travail (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017), autrement dit, le salarié dispose, en vertu de cette loi, de la faculté de proposer et d'être consulté sur les objectifs qu'il réalise et la manière dont son travail s'accomplit. En somme, cette période a charrié réflexions et expérimentations ayant débouché sur des pratiques pour faire participer le personnel dans les projets de l'organisation (Barbier, 1989). A partir des années deux mille, le regard des auteurs était porté non pas à la participation des salariés dans l'entreprise mais, au degré

de liberté qu'ont ces derniers dans la réalisation de leurs tâches, avec tout ce que cela comporte comme contribution à l'enrichissement de la vision de l'entreprise et, comme consolidation de la mission de celle-ci (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017).

De ce bref survol effectué sur la littérature caractérisant la participation des salariés dans l'entreprise, dont le management participatif en est l'illustration, nous essayons à présent d'élucider l'essence du management participatif au travers des définitions qui lui sont dédiées, pour essayer ensuite de cerner les instruments de mise en pratique de celui-ci dans l'entreprise. instruments qui nous serviront de critères pour mener à bien notre étude empirique.

Comme nous l'avons soulevé précédemment, le management participatif est protéiforme dans la mesure où les pratiques qui le caractérisent sont diverses et variées. De ce fait, il n y a pas une définition commune et reconnue de l'approche participative faisant l'objet de consensus dans la littérature managériale (Bestani & Zaoui, 2014) . Néanmoins, nous essayons de passer en revue quelques acceptions afin d'essayer de cerner ses grands contours. A cet effet, beaucoup de concepts et d'expressions sont mobilisés pour caractériser la participation des individus regroupés dans une organisation pour la réalisation des objectifs communs. C'est le cas pour les notions de collaboration, de coopération ou encore de management collaboratif et celle de l'approche participative. Dans ce sens, le management participatif est vu comme un ensemble de pratiques qui sont régies par un dispositif *ad hoc* ayant comme finalité d'associer le personnel à la détermination des objectifs et leur mise en place dans l'entreprise (Iazykoff, 1991). Le but dans ce cas est d'impliquer davantage les individus à la gestion pour une meilleure efficacité organisationnelle collective. Dans une réflexion sur le management public participatif, Pupion & Trébucq (2020) estiment que le management participatif repose sur une politique de structure horizontale permettant aux membres de différents services de collaborer aux projets qu'ils réalisent ensemble. Le management participatif consiste donc à coordonner les efforts des uns et des autres, dans un climat de concertation, pour réaliser les objectifs tracés. Enfin, des études ont montré que le management participatif améliore la gestion organisationnelle, la motivation des employés et augmente la qualité de travail réalisé (Sangono, Bah, & Sogodogo, 2025).

De notre part, nous estimons que le management participatif a trait à la concertation entre les membres d'une organisation pour œuvrer ensemble, main dans la main, dans un climat de collaboration et d'entente dans les prises de décisions, afin de réaliser des objectifs communs établis par l'ensemble des membres de l'organisation.

Nous terminons cette revue de littérature par tirer au clair les instruments, ou les ingrédients, ou bien encore, les leviers de base inhérents au management participatif. Ceux-là même qui matérialisent et donnent corps à l'approche participative en termes de pratiques, dans une organisation.

En effet, concernant l'approche participative et la littérature y afférente, les auteurs s'accordent presque unanimement pour mettre en avant l'engagement des membres d'une organisation comme pierre angulaire du management participatif (Suquet, Collar, & Raulet-Crosset, 2020). Ce dernier est fondé sur des valeurs qui nourrissent la mission et les projets de l'organisation. Dans ce sens, le rôle de la direction dirigeante est primordial dans la vulgarisation de ces valeurs auprès de tous les membres de l'organisation, afin de susciter leur adhésion et renforcer le sentiment d'appartenance de tout un chacun (Barbier, 1989). Il s'agit concrètement de développer une sorte d'un « pacte » éthique et déontologique déterminant la ligne de conduite des membres liés par un projet commun. En outre, la communication constitue un autre levier du management participatif.

Un plan de communication bien conçu est à même de tenir informés continuellement les membres du groupe participatif sur les moindres détails des projets mis en place, d'aucuns y voient un moyen

d'appropriation de ces projets par différents membres (Iazykoff, 1991). La communication, le cas échéant, permet de développer et de renforcer la concertation, mais aussi et surtout, d'optimiser la coordination de travail entre les différents acteurs engagés dans un projet commun (Pupion & Trébucq, 2020).

La littérature managériale met en avant la mobilisation des membres comme levier de participation à la réalisation des projets communs (El jaouhari & Alla, 2021). Cela est en mesure de renforcer la motivation des uns et des autres, à fortiori, quand cela s'accompagne par des récompenses individuelle et collective en guise de reconnaissance pour le travail bien accompli (Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017).

Aussi, l'innovation constitue-t-elle un ingrédient non moins important pour huiler la machine de la participation dans l'organisation, tant par l'individu que par le collectif organisé autour d'un projet (Suquet, Collar, & Raulet-Crosset, 2020). Cela passe par l'encouragement, voire l'exaltation de l'esprit d'initiative par la mise en place de mécanismes formels, favorisant la créativité des membres pris individuellement, et des structures pour permettre d'exploiter les synergies créatives qui puissent naitre de l'effort collectif (Sangono, Bah, & Sogodogo, 2025).

La vie de toute organisation est animée au quotidien par des enjeux collectifs mais aussi individuels. L'arrimage de tous les membres à la réalisation des objectifs communs et un défi non négligeable puisque chaque membre possède ses propres objectifs qu'il veut atteindre (augmentation de salaire, amélioration des conditions de travail, promotion, etc.), c'est pourquoi l'apprentissage collectif constitue un autre ingrédient sur lequel doivent s'appuyer les meneurs d'un projet participatif (Barbier, 1989). Cela contribue à dépasser les moments de conflits en douceur et, mieux gérer les temps de crise, puisque l'apprentissage collectif permet de réduire la marge d'erreur individuelle et, instaure par là même, un climat de solidarité et, de confiance entre les membres appartenant à un groupe organisé dans une optique participative.

Cette revue de littérature nous a permis de cerner les contours du management participatif, tant, sur son essence que sur les ingrédients ou les instruments permettant de le rendre possible dans toute organisation. Cela constitue un éclaircissement utile pour la caractérisation de l'étude empirique de la présente recherche.

3. Etude empirique

La présente réflexion s'intéresse aux activités de l'association socioculturelle TILELLI qui s'étalent sur, au moins, dix années d'existence. Tout au long de cette période, l'association a réalisé beaucoup d'activités et mené à terme des projets d'intérêt général. Cela lui a permis de grandir et de prétendre à une longue longévité en termes d'existence et d'ambitions notamment, chose qui nous a incités à nous intéresser à la gestion de ladite association.

Pour ce faire, nous passons en revue, tout d'abord, le contexte de création et de développement de l'association et, les projets phares qu'elle a pu réaliser. Nous exposons ensuite les éléments de méthodologie que nous avons mobilisés pour mener à bien l'étude empirique, pour terminer, en dernier, par la présentation des résultats.

3.1 Contexte

L'association socioculturelle TILELLI a été créée en 2014 par un groupe de jeunes (dont fait partie l'auteur) du village Taourirth Said Arabe (TSA), dans la localité d'Ait Garet, se rattachant à la commune d'El-kseur, dans la wilaya de Béjaia. Comme l'indique son caractère, l'association active sur les volets social et culturel. L'association a été mise en place pour contribuer au développement du village,

instaurer une certaine dynamique parmi les jeunes qui constituent le cœur battant de TSA et, la favorisation d'un climat convivial entre les citoyens du village pour un meilleur vivre ensemble.

Pour comprendre la difficulté de la tâche assignée à l'association, il faut revenir au contexte de sa création et le mode d'organisation qui prévaut alors à TSA. En effet, le village avait été dans une situation critique en termes d'organisation. L'anarchie constituait le maitre mot où chaque citoyen y allait de sa propre loi. Le comité du village ou *tajmaât*[2] (Zoreli, 2023) qui présidait jadis aux destinées des affaires du village n'existe plus depuis le début des années quatre-vingt-dix. Il y a eu la création en 1994 d'une association, qui n'a pas fait long feu, une autre en 2005 mais, qui n'a pas résisté elle aussi aux difficultés rencontrées.

Il faut dire qu'en plus de l'enclavement du village TSA, de la région Ait Garet dans son ensemble, vu l'absence de presque toutes les infrastructures de base (maison de jeunes, bibliothèque, centre de santé digne de ce nom, espaces de loisir, collège, transport, etc.) et de commodités de la vie, un climat de mésentente et de méfiance prévalait entre les concitoyens de TSA. Définir un cadre commun pour organiser les affaires de la cité était une nécessité pressante.

En été 2014, une trentaine de jeunes du village : qui agriculteur, qui maçon, qui ingénieur, qui enseignant-chercheur (cas de l'auteur), qui chômeur, qui étudiant, qui retraité, etc., un mot d'ordre était lancé et l'envie de faire quelque chose pour les concitoyennes et concitoyens de TSA, dans le but d'atténuer un tant soit peu le marasme de quotidien, se manifestait avec acuité. Les volontaires se sont réunis en assemblée générale, où le débat était lancé et au terme duquel le bureau exécutif qui s'occupe de la gestion de l'association était élu. Conformément aux lois sur les associations[3], TILELLI a eu son agrément le 05 février 2015 qui lui permet de travailler pour le bien du village en toute légalité dans le volet social et l'autre culturel, mais pas que, puisque l'association touche à l'écologie et au volet sportif aussi. Conscients de la situation désastreuse sur le plan d'organisation de la cité et du lourd passif dont ils ont hérité, de par les expériences d'organisation douloureuses du passé, les membres du bureau exécutif de l'association ont mis un point d'honneur pour redoubler d'efforts et d'engagement afin d'écrire une belle page d'histoire pour le village TSA.

Etant donné que l'auteur de ces lignes fait partie des membres fondateurs de l'association en étant président de celle-ci dans son premier mandat. En collaboration avec les autres membres du bureau et les adhérents, l'association a pris comme angle d'attaque le management de TILELLI, basé sur la concertation dans la prise de décisions, la participation à la fixation des objectifs et le critère de volonté comme élément fondamental pour faire partie de l'association. Avec l'instauration d'une structure horizontale dans l'organisation et la gestion de l'association, le but était de déconstruire d'abord « des idées reçues » négatives et certains préjugés qui sont ancrées dans les représentations collectives des citoyens de TSA (l'intérêt personnel animant les membres de l'association, l'association comme piédestal pour arriver à d'autres fins, l'association se résume à la personne de son président, l'association comme atout de promotion social, l'association remplace le comité du village, le caractère coercitif de l'association, etc.).

Bien que les débuts étaient très difficiles pour l'association et ses membres. Ceux-ci étaient confrontés alors à d'énormes résistances de la part de la majorité des villageois, ajouter à cela la non-adhésion de beaucoup de citoyens de TSA, et du rejet carrément de l'association par d'aucuns, sans

[2] C'est un mode d'organisation basé sur la délibération dans les villages en Kabylie. Une sorte d'assemblée délibérative dans la gestion des affaires du village. Ce mode d'organisation a suscité l'intérêt de beaucoup d'écrivains, de philosophes et autres intellectuels. C'est le cas d'Albert Camus, par exemple.

[3] C'est la loi n°12-06 de 2012 qui complète la loi n^0 90-31 du 04 décembre 1990 relative aux associations et encadrant leur création, organisation et fonctionnement.

parler de la calomnie qu'essuient les membres de TILELLI, la propagande de certains concitoyens voulant mettre des bâtons dans les roues, quant aux projets de l'association. Bien que des entraves non négligeables se dressent sur le chemin de l'association, les membres de cette dernière sont déterminés à aller de l'avant et à réaliser des projets ambitieux pour le village TSA, en se basant essentiellement sur le management collaboratif et les instruments qu'il permet de mobiliser.

Petit à petit, TILELLI réalise des activités à l'aune de ses moyens humain et financier. Par une gestion basée sur la concertation, une communication fluide et la participation de tous les membres de l'association à la définition des objectifs et leur réalisation, et grâce à une ligne de conduite basée sur l'exemplarité et la rigueur, l'association a commencé à recouvrer la confiance des citoyens de TSA par le renforcement de sa crédibilité en interne et le gain de la confiance et de l'estime en externe (acteur public, partenaires associatifs et autres acteurs privés).

Il faut souligner qu'en février 2025, TILELLI a célébré six dix ans d'existence autour d'une cérémonie qui a rassemblée les membres de l'association et qu'en février 2026, celle-ci entame sa cinquième mandature, sachant que la durée d'un mandat est de trois années. Il y a lieu de souligner aussi que durant les quatre mandats précédents, l'association a connu quatre présidents différents, c'est pour mettre l'accent sur la gouvernance de l'association qui constitue l'un des instruments du management participatif sur lequel nous reviendrons un peu plus loin dans la présentation des résultats. TILELLI compte plus d'une cinquantaine d'adhérents et autant de sympathisants.

TILELLI depuis sa création a réalisé beaucoup d'activités dans le domaine social, culturel mais aussi écologique et environnemental, elle a mené aussi pas moins de quatre projets à bon terme. Les trois projets qui retiennent notre attention, lesquels font l'objet d'un développement un peu détaillé dans cette recherche (voir la rubrique intitulé : présentation des résultats) concernent d'abord le projet d'aménagement des placettes et artères principales du village. Celui-ci a commencé par la soumission d'un appel à projet, émis par l'Assemblée Populaire de Wilaya (APW) de Béjaia, il a permis d'allouer à l'association une enveloppe financière, et à l'aide de laquelle, des travaux ont été initiés et débouché sur l'obtention du quatrième prix du concours du village et quartier les plus propres organisé par la même APW. Ensuite, il y a le projet d'adduction du village à l'eau potable, initié et finalisé par les propres moyens de l'association. Enfin, celui de célébration de la journée internationale de la femme rurale que l'association célèbre chaque année depuis 2018.

Ces activités et d'autres ont, au fil du temps, transformé le village TSA d'une léthargie avérée vers une dynamique certaine, et ce, grâce à l'esprit de « la famille TILELLI » qui s'est créée, s'est développé et s'est cristallisé au sein du village. Cette transformation n'aurait pas pu avoir lieu sans le mode de gestion basé sur la collaboration qui caractérise cette dernière et que nous essayons de mettre au clair dans les développements qui suivent.

3.2 Méthodologie de l'étude empirique

L'objet d'étude de la présente recherche porte sur les instruments du management participatif que mobilise l'association socioculturelle TILELLI pour atteindre ses objectifs, et ce, par la réalisation de ses projets. Nous avons expliqué plus haut que le village TSA était tombé dans une léthargie qui rend la vie du citoyen difficile, à cause d'un manque flagrant d'infrastructures d'un côté, et le lourd passif hérité d'une longue désorganisation des affaires de la cité où le vivre ensemble se faisait dans des circonstances critiques de l'autre. Nous avons souligné aussi que l'auteur faisait partie des membres fondateurs de l'association, en étant élu président du premier mandat de l'association et en occupant le poste de secrétaire général de TILELLI dans tous les autres mandats. De par sa fonction d'enseignant-chercheur en management à l'université d'Abderrahmane Mira de Béjaia, le sujet connaissant en coordination avec

les autres membres du bureau et, par une collaboration très étroites avec tous les membres de l'association, a ramené sa pierre à l'édifice de l'association pour son développement. C'est pourquoi, nous considérons que la posture de recherche adéquate dans cette étude est proche de la Recherche-Intervention (RI).

Il y a lieu de souligner que la RI implique une recherche pour répondre au besoin d'une organisation, à son évolution et par conséquent, à son changement (Marjorie, 2025). Cela doit avoir un cadre épistémologique et méthodologique adéquat pour la construction des connaissances. Dans ce sens, nous avons précisé en introduction générale que la posture épistémologique adoptée est celle fondée sur le paradigme constructiviste. Dans une conférence portant sur les « *paradigmes de recherche…entre sciences !* », l'enseignant-chercheur Mebarki Abdelkrim avance que la réalité ontologique du constructivisme est socialement construite et que le chercheur et le (les) participant (s) Co-construisent les connaissances de par les interactions qui en résultent du travail mené (Mebarki, 2025). Dans ce sens, nous pouvons avancer que la réalité suivant ce paradigme n'est pas immuable et qu'elle est multiple. Aussi, l'indépendance entre le sujet connaissant et son objet d'étude est-elle difficile à observer comme c'est le cas dans le paradigme positiviste par exemple et que de ce fait, une part de subjectivité dans la construction des connaissances scientifique est de mise (Otmani, 2024).

En procédant par un mode de raisonnement inductif qui consiste en la génération des connaissances à partir des données de l'expérimentation sur le terrain (Ghoulam & Driss, 2025) et dont la finalité ne rime pas avec la généralisation des résultats mais, avec l'étude d'un phénomène en profondeur. Pour cela, la méthode qui sied convenablement à la collecte des données empiriques est la méthode qualitative. Cette dernière mobilise des instruments de collecte tels que des entretiens semi-directifs, des observations in situ, des observations participantes et d'autres outils illustrés dans le tableau *infra*.

Tableau 1 : données empiriques collectées

Entretiens semi-directifs (de 40 minutes à 02 heures)	- 18 entretiens avec les membres des différents bureaux exécutifs des quatre premiers mandats de l'association ; - 22 entretiens avec les adhérents de l'association ; - 08 entretiens avec les membres de la section féminine de l'association ; - 17 entretiens avec les habitants du village ; - 03 entretiens en groupes avec quatre membres du bureau exécutif du quatrième mandat (février 2023- février 2026) et 05 adhérents de l'association.
Observations (2024-2025)	- Observation in situ dans les différentes activités organisées par l'association et celles auxquelles elle a pris part ; - Observation participante lors des différentes réunions des bureaux exécutifs successifs de l'association et dans les différentes Assemblées Générales (AG) de celle-ci ; - Evènements dans lesquels TILELLI a pris part (concours du village et quartier les plus propres, forums des associations organisés par la DJS de Béjaia, Agora du livre organisé par l'association AGRAW de Chemini dans ses différentes éditions, célébration de Yennayer en collaboration avec l'APC d'El-kseur, etc.)

	- Rencontres de travail de l'association avec les autorités locales (APC, APW, direction de la culture, chambre d'artisanat de Béjaia, direction des services agricoles de Béjaia, etc.).
Documents internes et externes de l'association (2015-2025)	- Documents internes : statut de l'association TILELLI, sa charte et son règlement intérieur de fonctionnement, Procès-Verbaux (PV) des réunions de l'association et ceux de ses Assemblées Générales (AG), Bilans Moraux (BM) de l'association et Bilans Financiers (BF) de cette dernière. - Documents externes : communications de l'association sur ses différentes activités et projets publiées sur ses comptes dans les réseaux sociaux (Facebook, Instagram), PV de réunions avec les autorités locales (APC, APW), documents inhérents à l'appel à projets adressés aux associations par l'APW de Béjaia, documents relatifs au règlement régissant le concours du village et quartier les plus propres, PV des délibérations de l'APC et de l'APW.

Source : élaboration de l'auteur

L'exploitation de cette masse considérable d'informations collectées nous a permis de cerner les fondements du management participatif adopté par l'association TILELLI sur une décennie d'exercice. Les verbatim recueilli au travers des entretiens semi-directifs effectués auprès des différents membres de l'association et des citoyens du village ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Leur triangulation avec d'autres données discursives, et les notes d'observation et autres documents exploités ont débouchés, sur des analyses intelligibles mettant l'accent sur une pratique régulière du management participatif adopté par l'association.

3.3 Résultats empiriques

Après avoir mis au clair les positionnements épistémologique et méthodologique de la recherche, nous passons à présent, à la présentation des résultats empiriques par la mise en exergue de trois projets menés réussis par l'association, grâce à la mobilisation du management participatif comme levier de gestion de l'association. Nous commençons d'abord par le projet inhérent à la quête de l'autosuffisance du village TSA en eau potable, nous passons ensuite au projet d'aménagement des placettes et ruelles principales du village, pour terminer en dernier par le projet ayant trait à la réhabilitation de la femme rurale au travers de la célébration de la journée internationale de la femme rurale.

- **Premier projet : adduction du village au réseau d'eau potable**

L'eau est une ressource naturelle indispensable pour tout être vivant. Mais depuis quelques années elle se raréfie. Pour comprendre l'importance capitale de cette denrée rare aux citoyens de TSA, il faut soulever le dénuement que vit toute la région d'Ait Garet par rapport à cette ressource vitale[4]. Après la création de l'association d'un an, de commun accord, les adhérents et les membres du bureau exécutif de l'association ont décidé de s'attaquer à ce projet (PV d'assemblée générale, 2016). Après plusieurs réunions, l'association a pris l'engagement de construire un projet d'eau potable pour alimenter le village à cette ressource en essayant de réaliser l'autosuffisance pour les citoyens du village TSA.

[4] Ait Garet est une région qui fait partie de la commune et daïra d'El-kseur, elle compte plus de quiz villages. Un seul château d'eau alimente tous ces villages en eau potable, de ce fait, les citoyens de la région vivent une situation très critique sur ce plan, notamment, dans la période d'été.

Pour ce faire, l'association en collaboration avec tous les citoyens du village a créé une commission d'eau qui s'occupe du suivi des travaux de réalisation du projet. Cette dernière est constituée de cinq membres : deux membres du bureau exécutif et deux membres d'adhérents et un citoyen du village (PV d'assemblée générale, 2017). Cette commission a été renouvelée deux fois avant la finalisation du projet en question. Il a été convenu que tout citoyen du village possédant un livret de famille contribue à hauteur de 2000 DA par un, que chaque citoyen célibataire en fait de même à hauteur de 1000 DA par an et que tout étudiant apporte une contribution de 500 DA par an. Histoire d'inculquer la responsabilité citoyenne dans les esprits des villageois et permettre ainsi au projet d'avancer. Sachant que ledit projet a été réalisé sur cinq ans et par les moyens exclusifs des citoyens du village TSA. Sans oublier que ces contributions financières n'ont aucunement un caractère contraignant pour les citoyens, que cette opération est basée uniquement sur la bonne volonté de chaque citoyen. A côté de cela, il y a deux bienfaiteurs du village qui ont donné, 20000 DA chacun, en guise d'aide au projet et un autre qui a réalisé par ses propres moyens un captage d'eau (forage).

Par une campagne de volontariat ayant duré le temps de la réalisation du projet qui sont organisées chaque week-end, les travaux commencent à avancer et l'adhésion des citoyen du village à ce projet commence à s'opérer. Dans chaque actions de volontariat, la liste de présence est établie et les volontaires inscrits. Chaque membre de l'association, membre du bureau ou adhérent, détenant un savoir-faire quelconque propose ses services. Qui ingénieur, qui maçon, qui manœuvrier, qui informaticien, qui soudeur, etc., chacun apporte sa touche pour que le projet avance sur de bonnes rails. Finalement, le projet s'est déroulé sur trois étapes : le captage d'eau, la rénovation de la conduite et la gestion de la distribution d'eau (documents internes de l'association, 2018).

Les travaux de la première étape ont porté sur la réalisation d'un deuxième captage d'eau et l'érection d'un mini-château d'eau d'une capacité de 40 milles m^3 et sa finition pour accueillir l'eau captée par ce forage. Les travaux ont duré presque deux ans. Mis à part, les services d'un autre bienfaiteur qui a mis à la disposition de l'association son engin pour les travaux de creusement du château-d' eau, toutes les autres tâches ont été réalisées par les actions de volontariat organisées par l'association. Des comptes rendus se font périodiquement par la commission d'eau qui travaille sous la houlette de l'association. Il faut souligner qu'avec le temps et l'avancement, les travaux de volontariat deviennent un véritable moment de socialisation, de tissage des liens de solidarité et de fraternité et parfois, un lieu de réconciliation entre citoyens séparés par les vicissitudes de la vie (note d'observation, 2017), c'est pourquoi, en avançant dans les travaux, l'engouement aux actions de bénévolat se fait sentir au village. Par ailleurs, l'exemplarité était requise pour la commission d'eau qui faisait un travail rigoureux sur le plan communication et les prises de décisions (PV de différentes assemblées générales).

La rénovation de la conduite d'eau était l'étape la plus couteuse en ce qu'elle nécessite comme efforts, dépenses et comme coordination du travail. L'opération de cotisation sur le principe de volonté continue toujours, grâce à quoi, l'association a acheté l'outillage nécessaire pour l'opération de rénovation (robinetterie, tuyauterie, etc.). La conduite s'étale sur 800 mètres et les travaux consistent à déterrer l'ancienne conduite et son remplacement, ainsi que la construction de petites fontaines d'eau, dotées de deux robinets dans chaque allée du village. A cet effet, plus d'une dizaine de fontaines ont été édifiées par les opérations de volontariat. Cette étape a duré un peu plus de deux années avant son achèvement.

La dernière étape est la gestion de ce projet (distribution, entretien, réparation, etc.). Elle consiste surtout à veiller sur la distribution équitable d'eau entre les différents quartiers du village, notamment, en période d'été. Au début, il y avait des volontaires qui s'occupaient de cette opération de distribution, ensuite, l'association en commun accord avec les citoyens du village, a décidé de mobiliser un agent

modestement rémunéré pour s'occuper de cette opération. C'est sur la base de cotisations que l'ouvrier est payé.

Malgré la longue période qui caractérise la réalisation de ce projet, le village TSA a résolu un problème critique d'alimentation en eau potable. L'association de son côté a fait des campagnes de sensibilisation pour rationaliser l'utilisation de cette ressources. A la fin des travaux de ce projet, l'association a affiché la liste de tous les volontaires qui ont œuvré à sa réalisation, par heures de travail. Cela a créé une ambiance bon enfant et alimenté le débat sur celui qui a travaillé plus et mieux que les autres, chacun cherche son nom sur la liste et le nombre d'heures qu'il a travaillées (note d'observation, 2023). Ce projet a retenu par la suite l'attention de la commission du concours du village et quartier les plus propres de l'APW de Béjaia qui l'a distingué par un trophée remis à l'association et, le prenant comme projet pilote dans ce qui se fait par le mouvement associatif. Enfin, ce projet a permis à l'association de grandir et gagner la confiance des citoyens de TSA.

- **Deuxième projet : aménagement des placettes et ruelles du village**

Les activités de ce projet font partie du programme de l'association et de ses plans d'actions consistant à améliorer le cadre de vie des citoyens de TSA. Mais, son début a pris forme en 2019 quand l'APW de Béjaia a lancé un « appel à projet associatif » permettant de bénéficier d'un financement pouvant atteindre 1000 000 DA (APW Béjaia, 2019). L'association a retiré les formulaires de candidature et pris attache avec les membres de l'association en expliquant la teneur du projet. L'idée de ce projet a trouvé un écho favorable auprès des adhérents, c'est pourquoi, l'association s'est porté candidate en établissant une fiche technique détaillée qui décrit les contours dudit projet, en plus du devis estimatif pour sa réalisation. L'association a déposé sa candidature sur l'axe portant l' « *entrepreneuriat social et solidaire* »[5]. Quelques mois après, l'association a défendu son projet devant une commission constituée de membres représentant différentes institutions (APW, direction de la culture, DJS, direction de l'environnement, direction de l'éducation, direction de la solidarité) et de deux consultants. Après évaluation des dossiers, le projet de TIELLI est classé quatrième parmi une cinquantaine de projets. Ce qui lui a permis de recevoir l'aval de la commission d'évaluation. Bien que l'enveloppe financière allouée par l'APW pour ce projet n'a pas suffi à couvrir la totalité des frais du projet, mais son acceptation a eu des retombées très positives sur la motivation des membres de l'association (note d'observation, 2019).

Après la détermination des endroits à aménager, une commission de gestion et de suivi a été installé et constituée des membres du bureau et d'adhérents (achat des matériaux de construction, suivi technique des travaux, établissement des listes de volontaires à chaque opération de volontariat, etc.). Les travaux ont duré plus de deux ans, ils ont rendu possible l'élargissement de la ruelle principale qui s'étale sur cent mètres, son bitumage et la construction d'un mur de soutènement en béton le long de cette ruelle pour empêcher l'effondrement du talus pendant les périodes d'intempéries. Piétonne qu'elle était depuis l'indépendance, cette ruelle est devenue carrossable grâce au travail de mobilisation de l'association et aux opérations de volontariat pour l'intérêt commun, qui devient alors une habitude auprès de la majorité des citoyens de TSA. Des actions pareilles ont été réalisées dans d'autres endroits au village.

D'autres travaux de ce projet ont consisté en la réalisation d'ouvrages d'art dans la placette principale du village, notamment après le lancement du concours du village et du quartier les plus

[5] Dans l'appel à projet associatif, l'APW de Béjaia a comme objectif de renforcer les capacités des acteurs associatifs en vue d'assurer leur rôle d'acteurs du développement. A cet effet, cinq axes ont été déterminés parmi lesquels fait partie l' « entrepreneuriat social et solidaire ».

propres de la wilaya de Béjaia. Spontanément, les citoyens du village ont adhéré à l'idée de participation à ce concours. Le village TSA a participé à deux premières éditions sans que les résultats ne suivent, mais cela n'a pas découragé pour autant les membres de l'association et, les citoyens du village qui ont redoublé d'efforts et de débats sur l'importance de faire partie des villages lauréats. De son côté, l'association met l'accent sur la communication pour impliquer autant que possible des gens du village dans cette quête. Grâce toujours aux actions de volontariat, des ouvrages d'arts ont été réalisés (décoration d'une fontaine à la placette principale du village, édification d'une fontaine à jet d'eau avec jeu de lumière, construction et installation des banquettes en bois faites par les adhérents de l'association au centre du village, etc.) avec en prime, l'initiation du tri sélectif des déchets ménagers.

Suite à ses actions, TSA a obtenu le quatrième prix à la troisième édition du concours du village et quartiers les plus propres parmi plus d'une cinquantaine de participants. La cérémonie de proclamation des résultats s'est déroulée en juillet 2024 à la citadelle d'Ath Abbas (commune d'Ighil Ali) située à plus de 80 Km du chef-lieu de la wilaya. L'association a pris un bus et ramené les membres de l'association et les citoyens du village voulant assister à ladite cérémonie. Pour son quatrième prix, l'association a reçu un chèque de 1500000 DA et un trophée spécial sur la réalisation du projet d'eau potable. Après le retour au village, ce dernier a connu une scène de liesse jusqu'à pas d'heure. Une récompense pour les efforts consentis des années durant. Ces moments renforcent les liens sociaux, stimulent la fraternité et renforce surtout la détermination d'aller de l'avant par le travail pour un meilleur vivre ensemble au village.

- **Troisième projet : réhabilitation de la femme rurale dans la société**

Dans les trois premières années de son exercice, TILELLI ne pouvait compter que sur l'élément masculin dans la réalisation de ses activités, la gente féminine était complètement absente, l'occasion ne leur avait pas été donnée pour s'exprimer. Toutefois, à partir de l'année 2018, l'association a célébré sa première édition de la journée internationale de la femme rurale[6] pour inciter les femmes du village à se mettre en valeur et à contribuer à la dynamisation de la vie au village et à son développement. Dans le sillage de sa préparation, la section féminine a été officiellement constituée. Etudiante, artisane, femme au foyer, stagiaire, etc., en font partie. En collaboration avec la section féminine, l'association a mis en place le programme de la journée en question.

Dans ce sillage, le management participatif trouve tout son sens dans les préparatifs et l'organisation de cette journée en faisant écho à la littérature y afférente. Deux mois avant le jour fatidique, les préparatifs ont déjà commencé entre réunions de coordination, prises de contact avec les éventuels partenaires et travaux de nettoyage et d'aménagement dans le village.

L'activité s'étale sur toute la journée. De 09h à 18h, avec un programme portant sur une exposition permanente des produits de terroir et autres produits de l'artisanat, tenue exclusivement par des femmes. Ce dernier porte aussi sur une conférence quant au rôle de la femme rurale dans le développement de la société en Algérie, une visite guidée d'une maison traditionnelle kabyle pour s'imprégner de la vie ancienne de nos aïeux ouverte au public sur toute la journée. Dans le programme, il y a un repas traditionnel offert au public gracieusement, organisation d'un mariage traditionnel (simple représentation), représentation théâtrale et chants de chorale de la troupe de l'association, un concours du meilleur plat traditionnelle que préparent les femmes du village, un hommage qui se rend aux

[6] Instituée par l'assemblée générale des Nations Unies en 2007 dont la première célébration est intervenue en 2008. C'est pour reconnaitre le rôle prépondérant de la femme rurale dans le développement agricole pour assurer la sécurité alimentaire et contribuer par là même à la réduction de la pauvreté. C'est pour mettre au clair également les défis que rencontrent les femmes rurales dans la vie, comme l'accès aux droits, au travail et à la réalisation de leur autonomie. Elle est célébrée le 15 Octobre de chaque année.

doyennes du village, etc., en somme, c'est un programme qui se veut riche et qui s'étale sur toute la journée.

Pour le bon déroulement de la journée, tout le village se met en branle-bas avant plusieurs jours du rendez-vous. Des rencontres de coordination se tiennent entre les membres du bureau exécutif et les adhérents de l'association, entre les membres de la section féminine et des réunions mixtes entre les membres du bureau et les membres de la section féminine. De ces rencontres, des commissions d'organisation sont engendrées. Nous soulignons les commissions suivantes : logistique, animation, communication, restauration, exposition, sécurité, parking, accueil, transport, etc., chaque commission est constituée de deux responsable (un homme et une femme), libre à eux de choisir celles et ceux avec lesquels ils travaillent le jour de l'activité et le nombre de volontaires qui le secondent dans leurs tâches (la commission de restauration ou celle de sécurité exigent plus de volontaires que celle de l'animation par exemple). Ces moments de préparation constituent des occasions permettant de bien tisser les liens sociaux et d'apprentissage collectif.

La veille de l'activité, adhérents volontaires tout court du village sont mobilisés, une réunion de coordination se tient en soirée pour affiner les dernières retouches. Le jour de l'activité, les membres commencent à arriver sur les lieux à six heures du matin sachant que l'activité commence à partir de neuf heures. Ce jour du 17 octobre 2018 reste gravé dans les mémoires des citoyens de TSA. Puisque l'activité avait connu une réussite palpable par le bon déroulement du programme, l'affluence du public d'un peu partout des différentes localités de la wilaya et même en dehors de la wilaya, les retombées médiatiques répercutés sur l'activité de l'association, et la présence des autorités locales qui ont constaté de visu la mobilisation déployée et l'organisation mise en place ont donné une dose de motivation à TILELLI.

Une réunion d'évaluation a été tenue quelques jours après le déroulement de l'évènement entre les responsables des commissions, les membres de l'association, la section féminine ainsi que les adhérents de l'association. Des bilans moral et financier ont été établis mettant en exergue les points positifs et les éléments à améliorer.

Depuis lors, chaque année l'association TILELLI célèbre la journée internationale de la femme rurale au mois d'octobre (sauf en 2020 et 2021 à cause de la pandémie de COVID-19 et en 2023 où la région a connu des feux de forêts en été ayant causé des dégâts humain et matériel). Le 10 Octobre 2025, TILELLI a célébré la cinquième édition de cette activité et se fait passer spécialiste de cette journée aux yeux des autorités locales (note d'observation, 2025).

Ce troisième projet qui s'inscrit dans la durée et visant à réhabiliter la femme rurale dans ses droits a permis à l'association de grandir, d'acquérir de l'expérience dans l'organisation des évènements, de renforcer la confiance des citoyens du village vis-à-vis de l'association. Il a permis à l'association de se faire une place dans le concert des associations les plus actives de la wilaya, mais surtout, ce projet a permis de convaincre les citoyens de TSA de son sérieux comme organisation portant réellement un projet de société et gagné l'estime des autorités locales, qui accordent des subventions financières chaque année à TILELLI. La célébration de la journée internationale de la femme rurale dans sa cinquième édition a permis aux femmes du village de s'exprimer, d'étaler leurs talents par la participation aux expositions et de vendre leurs produits, ce qui contribue à la quête de réalisation de leur autonomie. Cette activité leur a ouvert des portes pour faire des formations, participer à des expositions-vente se déroulant çà et là sur le territoire de la wilaya et, créer des relations avec des acteurs public et privé.

Ce projet qui se déroule sur des années et qui continue d'exister a permis de faire participer presque tout le monde au village, même les plus récalcitrants d'entre eux. Il a rendu possible un apprentissage collectif, fait émerger des talents jusque-là inconnus (animation, artisanat, dessin, chant, comédie, etc.), renforcé les relations entre les citoyens du village, rendu confiance en le mouvement associatif à TSA, mais surtout, ce projet, conjugué à d'autres projets et simples activités, a constitué ce que d'aucuns au village aiment appeler « la famille TILELLI »[7].

Ces trois projets de l'association ont mis en exergue la participation active de tous les adhérents de l'association et les citoyens du village (qui ne sont pas adhérents) à la vie active de TSA. De par le management participatif adopté dès sa création, TILELLI a su impulser une réelle dynamique dans le village, ce qui a contribué grandement à la réalisation des objectifs tracés. Ces trois projets réalisés illustrent les fondements du management participatif mis en place par l'association en éclaircissant les instruments déployés de ce dernier.

4. Discussions et contributions de la recherche

Grâce aux efforts déployés sur plusieurs années par l'association TILELLI, des changements palpables sur les comportements des citoyens au village ont été constatés, la responsabilité citoyenne s'ancre petit à petit dans les réflexes quotidiens. Ces changements ont été rendus possibles par la politique de gestion de l'association basée sur l'approche participative. Dans ce qui suit, nous expliquons les fondements du management participatif de l'association, au travers des projets et activités réalisés, pour mettre au clair ensuite les traits saillants quant contributions de cette recherche.

4.1 Fondements du management participatif de l'association et ses instruments

Dans la revue de littérature développée plus haut, un ensemble de pratiques caractérisant le management participatif a été recensé. L'association socioculturelle TIELLI comme organisation finalisée repose sur des fondements ancrés par les membres fondateurs dans son fonctionnement :

- *Missions de l'association* : les membres fondateurs de l'association dont fait partie l'auteur ont fait de la mission de l'association la pierre angulaire de cette organisation. Cette mission consiste à accompagner les citoyens du village vers un changement sociétal, où la responsabilité citoyenne, le respect d'autrui, la préservation de l'environnement, la résolution des conflits dans la convivialité, l'entraide et la solidarité trouvent un terrain fertile pour l'éclosion. En somme, la mission principale de l'association consiste en la refondation sociétale par l'association à TSA. Cela apparait dans les valeurs que véhiculent l'association, lesquelles sont transcrites dans la charte de l'association et son règlement intérieur.

- *Gouvernance de l'association* : la gestion de l'association est un élément très important qui a contribué à sa longévité (plus de dix années d'existence et toujours en exercice). C'est la gestion démocratique qui est mise en avant comme la prise de décision à la majorité, la participation à la définition des objectifs et leur réalisation, l'encouragement de l'autocontrôle, la prise des décisions majeures par le collectif, le contrôle, le rendement de compte périodique dans la gestion des tâches, etc., la limitation des mandats du président à deux mandats uniquement.

- *Actions de bénévolat* : l'association TIELLI dès sa création a été claire avec les adhérents et tous les citoyens du village, en affirmant que celle-ci est loin d'être un comité du village qui impose des lignes

[7] L'esprit de la famille TILELLI est nourri par la communication de l'association qui apparait dans les comptes rendus des activités réalisées, publiés sur les comptes de l'association comme Facebook et Instagram. Ce travail se fait délibérément pour nourrir cet esprit, fondé sur la solidarité, la fraternité et le don de soi pour l'intérêt commun à TSA.

de conduites à observer. Elle a vulgarisé le fait que l'association n'est là que pour accompagner le changement en douceur sans obliger quiconque à faire quoi que ce soit et que toutes les activités et les projets de l'association se mènent suivant le principe de conviction et de volonté. De ce fait, le volontariat est érigé en mode de gestion dans l'association.

- *Ethique et déontologie* : l'exemplarité est requise pour toute la famille TILELLI, à fortiori pour les membres du bureau exécutif, notamment, le président de l'association qui constitue le porte-voix de l'association. Ce dernier représente l'association et le niveau d'exigence quant à sa conduite est élevé. Une sorte de « pacte » de pratiques est instauré au sein de l'association.

- *Représentations collectives* : beaucoup de citoyens au village considèrent que l'association fait office de comité du village et que tout le monde doit en faire partie en obéissant à ses règles et orientations et que celui qui enfreigne ces règles se met en quarantaine et que le président est celui qui compte uniquement dans l'association. TILELLI s'inscrit dans une logique de travail pour déconstruire ces « idées reçues » par un travail de communication permanent et de vulgarisation de l'essence de l'association.

Ces fondements constituent le substrat managérial de l'association et sur lequel s'appuient l'approche participative de l'association et ses instruments :

- **Participation à la prise de décisions** : comme nous l'avons montré dans les trois projets réalisés par l'association, tous les membres constituant cette organisation participent à la fixation des objectifs, proposent des actions à entreprendre, et participent activement à la réalisation des projets initiés.

- **Implication des membres et adhérents de l'association** : dans le projet d'aménagement des placettes et ruelles principales du village et de celui de l'adduction du village à l'eau potable, presque tous les citoyens du village étaient dans l'action pour mener à bien ces projets. Celui inhérent à la réhabilitation de la femme rurale a connu l'implication de la gente féminine et son engagement. C'était le projet qui a permis à la section féminine d'avoir le jour et de continuer par la suite à s'inscrire dans la dynamisation de la vie à TSA. Cette implication apparait par les différentes tâches que réalisent les membres de l'association dans chaque activité organisée.

- **Le travail de mobilisation** : Depuis sa création, l'association TILELLI œuvre pour motiver les adhérents pour ne pas baisser les bras, car le travail de volontariat même s'il n'a pas de prix en termes d'importance, à la longue l'individu peut s'en lasser pour absence de rétributions financières. Toutefois, la présence des membres du bureau exécutif qui se renouvellent sans cesse quant aux initiatives (excursions, reconnaissance, hommage, animations culturelles, etc.) proposées revigore les adhérents qui gardent le focus sur les activités à réaliser.

- **La communication** : la communication est un travail essentiel dans la gestion des affaires de l'association et de tout ce qui entoure ses projets. Pour ce faire, TILELLI a varié ses actions de communication (affiche, communiqué, charte et règlement intérieur, logo de l'association, presse écrite, radio, télévision, réseaux sociaux, etc.). Ces actions visent à expliquer la ligne de conduite de l'association, ses valeurs, ses objectifs et fait des comptes rendus en continu des activités de l'association.

- **Reconnaissance publique des efforts** : l'association inclut dans sa culture de gestion la récompense de l'effort et du mérite. C'est pourquoi, elle organise chaque été une cérémonie de remise des prix aux élèves scolarisés ayant réussi leurs examens de fin d'année, par exemple. Elle rend hommages aux vieilles femmes du village qui ont sacrifié leurs vies à élever des femmes et des hommes participant à l'édification de la nation. TILELLI encourage l'exemplarité parmi ses adhérents, un tel a été félicité

pour sa persévérance dans les actions de volontariat, un tel autre pour une action louable à l'adresse du village A cet effet, des attestations de reconnaissance leur sont établies.

Entre autres instruments définissant l'approche participative de l'association, nous pouvons évoquer aussi l'encouragement de l'esprit d'initiative, l'apprentissage collectif, l'encouragement de la polyvalence et la mise en place d'une structure horizontale de gestion.

4.2 Contributions de la recherche

La mobilisation de la recherche intervention dans le contexte associatif a permis à l'auteur et les membres fondateurs de l'association TIELLI de changer la réalité sociale du village TSA, marquée par la léthargie du quotidien des citoyens vers une dynamique certaine. Son corolaire apparait dans les activités périodiques organisées. Cette étude montre que le management participatif est un levier incontournable pour la réalisation des objectifs et la pérennisation de toute organisation finalisée,

La présente recherche contribue à l'enrichissement du corpus théorique inhérent à l'approche participative dans une organisation et incite à la réflexion sur les modes de gestion des associations qui contribuent considérablement au développement du cadre de vie du citoyen. En outre, cette étude met l'accent sur un levier de gestion important dans le mouvement associatif dans le contexte algérien qui constitue à notre connaissance une sorte d'impensé scientifique auprès des chercheurs,

En pratique, cette recherche donne à voir à tous les acteurs associatifs, aux acteurs publics (pouvoirs publics) et aux acteurs marchands (entreprises) ce qui fait l'objet d'un *modus operandi* fondé sur l'approche participative qui, mise en œuvre, permet de converger les efforts pour la réalisation des objectifs. Dans ce sens, les actions de l'association peuvent faire « politique publique » vu les actions qu'elle a réalisées et l'organisation qu'elle met en place dans la cité entre les citoyens malgré le manque de moyens, mais aussi sa contribution à l'éducation populaire au sein du village.

Cette recherche propose une réflexion sur le rôle du mouvement associatif dans les développements sociaux, économiques et culturels dans notre pays et l'appui que ce dernier peut impulser aux politiques publiques dans la mise en place des différentes stratégies de développement. A cet effet, l'association TIELLI réfléchit à l'écriture d'un « livre blanc » mettant en exergue les différentes pratiques managériales mises en œuvre par l'association et qui lui ont permis de beaucoup avancer dans ses projets en réalisant un changement réel et palpable au sein de TSA. Ce livre blanc résumerait le modèle TILELLI.

Enfin, la présente recherche met l'accent sur l'acteur associatif dans le contexte algérien, elle contribue à enrichir la production scientifique sur ce volet et invite par là même les chercheurs et académiciens à déployer des efforts pour mettre en avant des actions très intéressantes se font par les associations et vulgariser ces actions afin de transformer l'action associative en levier de développement du pays.

5. CONCLUSION

L'étude de cas de l'association socioculturelle du village TSA a permis de mettre en exergue les leviers du management participatifs dans le mouvement associatif et son importance dans la gestion de tout groupe social, organisé dans une structure finalisée. Aussi, la recherche intervention permet-elle la transformation et le changement d'une réalité sociale grâce à l'apport des chercheurs-intervenants qui donnent une impulsion par leurs domaines de compétences.

Dans cette recherche, nous avons déterminé les leviers du management participatif mobilisés par les acteurs de l'association TIELLI en vue de changer une réalité sociale, marquée par une léthargie et

une certaine anarchie en termes d'organisation au village TSA vers une situation de dynamisme social, où l'esprit de solidarité trouve son sens. Pour ce faire, nous avons convoqué une revue de littérature inhérente au contexte d'entreprise et qui est loin de prétendre à la complétude. C'est pour s'y inspirer afin de trouver des clés de lecture dans le contexte associatif (entreprise et association sont deux groupes organisés et finalisés, la première cherche le gain financier pendant que la deuxième est en quête de service d'intérêt général).

Nous avons passé en revue le contexte de création de l'association, son développement et souligné quelques activités qu'elle a réalisées. Après l'explication des positionnements épistémologique et méthodologique de la recherche, nous avons mis en évidence les trois projets qui ont contribué à l'évolution de l'association et qui nous ont permis de comprendre les fondements du management participatif cher à l'association et à partir desquels sont issus les instruments de ce dernier.

Cette recherche contribue à nourrir la réflexion sur le rôle de l'acteur associatif dans le développement économique, social et culturel de notre société et invite les chercheurs à se pencher sur cet « impensé scientifique » qui est la place du mouvement associatif dans le développement des dynamiques entrepreneuriales à même de donner une impulsion pour notre société dans sa quête d'épanouissement. La présente étude contribue aussi à signaler aux acteurs publics (pouvoir publics) l'importance qu'il y a à prendre en considération les attentes des acteurs associatifs et à travailler main dans la main pour l'intérêt du citoyen, car, comme nous l'avons démontré. Certaines actions du mouvement associatif peuvent faire « politique publique ».

6. Bibliographie :

Barbier, J.-C. (1989, Juin). Reflexions sur management participatif. *Recherches et prévisions*(16), 01-17.

Bestani, A., & Zaoui, B. (2014). La coopération internationale pour la mise en oeuvre d'une démarche participative dans les politiques de développement rurale en Algérie. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles*(6), 1-11.

Boukrissa, A. (2024). L'animation en Algérie à l'horizon 2030-2035. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles*(26), 265-276.

El jaouhari, S., & Alla, L. (2021, Avril). Approche participative en tourisme et gouvernance territoriale, quel apport pour le développement territorial? *Alternatives managériales et économiques, 3*(2), 257-277.

Ghoulam, S., & Driss, D. (2025). Quelle méthodologie adéquate en science de gestion. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, 10*(2), 346-373.

Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management particpatif. *Anales des mines gérer et comprendre*, 38-49.

Hacherouf, H. (2010, 09 30). Le mouvement associatif en milieu rural, cas de la wilaya de Béjaia. *Savoir et dynamique sociale, 14*(49), 19-39.

Iazykoff, W. (1991). Le management participatif à france-télécom. *Revue politiques et management public, 9*(1), 121-132.

Jeannerod-Dumochel, N. (2014). La reconnaissance du métier: acte premier d'un management participatif. *AGRH, 2*(9), 07-29.

Julien , C., & Zemmermann, B. (2013). *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation.* Paris: Maison des sciences de l'homme.

Marjorie, C. (2025, Juin 30). Co-construire une démarche éthique de la médiation par la recherche-intervention, quelle posture pour le chercheur ? *étude de communication*, 133-152.

Martin, D. (1994). *Démocratie industrielle, participation directe dans les entreprises.* Paris: Presses universitaires de France.

Mebarki, A. (2025). Paradigmes de recherches...entre sciences ! *Conférence présentée dans la journée d'étude sur la santé mentale* (pp. 01-09). Oran: Université Oran 2, Algérie. Consulté le Janvier 08, 2026

Otmani, K. (2024, Avril 24). Analyse de l'impact de la veille technologique sur le processus d'innovation dans les entreprises en Algérie, cas des entreprises du secteur agroalimentaire de la wilaya de Béjaia. *thèse de doctorat en sciences*, 1-322.

Pupion, P.-C., & Trébucq, S. (2020). le manangement public collaboratif. *Gestion & Management public, 8*(1), 06-08.

Rojot, J. (1992). ce que particpation veut dire. *Revue française de gestion*, 83-94.

Sangono, B., Bah, O., & Sogodogo, B. (2025). Lla mise en place d'un management participatif dans une entreprise: cas de l'université internationale privée d'excellence du Mali. *Revue internationale des sciences de gestion, 8*(2), 280-299.

Spreitzer, G., Cameron, L., & Garett, L. (2017). Alternativ work arrangements: two images of the new word of work. *Annual review of organisation psychology and organizational behavior, 4*(1), 473-499.

Suquet, J.-B., Collar, D., & Raulet-Crosset, N. (2020). L'organisation d'un management collaboratif entre acteurs publics et acteurs civils: le rôle d'organisation drontière d'une association d'insertion dans l'emploi pour les jeunes diplômés. *Gestion et management public, 8*(1), 9-26.

Zoreli, M.-A. (2023). l'économie solidaire de Kabulie: une perspective critique. *Journal of Amazigh Studies, 1*(1), 1-20.

APW Béjaia. (2019). *appel à projet associatif.* Béjaia: APW de Béjaia.