

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME

LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES
DU MANAGEMENT ISLAMIQUE

Etude de cas : les institutions financières islamique
(banque al Salam)

Présenté par :

M^{lle} Ismahan BELOUETTAR

Encadré par :

M^{me} Nabila ACILA

Maitre de conférence "A"

à EHEC

9^{ème} PROMOTION

Juin 2022

RESUME

Le management est un facteur clé pour la réussite des institutions et des entreprises dans l'ère actuelle d'hyperconcurrentielle ;

Le management islamique existait avant l'existence du management conventionnel, maintenant les discussions et les recherches sur ce sujet attirent l'attention en raison du succès de son application dans de nombreuses entreprises de différents pays (Malaysia, Bangladesh ... etc.) et de ses contributions au développement de la société ;

L'objectif de notre recherche est de montrer les pratique et les principes de management islamique et son mise en œuvre en entrepris en générale et en institutions financières en particulier en prenant l'exemple de la banque Al Salam d'Algérie.

Mot clés : Les pratiques du management islamique, La mise en œuvre de management islamique, le model managériale islamique.

ABSTRACT

The management is the key to maintain the institutions and the companies especially in the current era of hypercompetitive, The Islamic management existed before the existence of the conventional management, but the discussions and the researches on this subject attract the attention now, because of the success of its application in many companies in different countries and its contributions to the development of society,

The objective of our research is to show the practices and principles of Islamic management and its implementation in companies in general and in financial institutions in particular, taking the example of the Al Salam bank in Algeria.

Keywords: The practices of Islamic management, The implementation of Islamic management, the Islamic managerial model.

الملخص

تعتبر الإدارة عاملاً رئيسياً في الحفاظ على المؤسسات والشركات خاصة في العصر الحالي من المنافسة المفرطة، كانت الإدارة الإسلامية موجودة قبل الإدارة التقليدية بكثير، لكن المناقشات والأبحاث حولها حالياً تجذب الانتباه بسبب نجاح تطبيقها في العديد من الشركات في مختلف البلدان (ماليزيا، بنغلاديش ... الخ.) ومساهماته في تنمية المجتمع، الهدف من بحثنا هو إظهار ممارسات ومبادئ الإدارة الإسلامية وتطبيقها في الشركات بشكل عام وفي المؤسسات المالية بشكل خاص، مع أخذ مثال بنك السلام في الجزائر

كلمات مفتاح: ممارسات الإدارة الإسلامية، تطبيق الإدارة الإسلامية، النموذج الإداري الإسلامي

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je remercie Allah, tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et la patience pour la réalisation de mon mémoire.

Mes plus vifs remerciements s'adressent à mon encadreur madame ACILA Nabila, pour la confiance qui m'a accordé et pour ses précieux conseils pendant l'élaboration de ce travail.

Je remercie tout particulièrement mon maitre de stage FARHOUNE Yacine et l'ensemble des personnels de la banque el Salam agence d'Annaba, pour leur aide et leurs conseils avisés qu'il a pu me donner ainsi que leur disponibilité tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Je remercie les professeurs qui nous ont enseigné l'initiation à la recherche et qui nous ont fourni de précieux conseils pour réussir au mieux ce mémoire de recherche.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

LISTE DES FIGURES

Chapitre 01 :

Figure N° 1 : Cadre conceptuel de l'entreprenariat social dans l'islam.....20

Chapitre 02 :

Figure N° 2 : organigramme de l'organisation publique.....25

Figure N° 3 : L'interdépendance des différents types de motivation.....30

Chapitre 03 :

Figure N° 4 : l'organigramme de la banque el Salam.....47

Figure N° 5 : l'organigramme de comité charia.....49

Figure N°1 : Répartition de l'échantillon par le genre.....56

Figure N°2 : Répartition de l'échantillon par tranches d'Age.....57

Figure N°3 : Répartition de l'échantillon par L'ancienneté.....58

Figure N°4 : Spécialité dans l'économie islamique.....59

Figure N°5 : formation sur l'économie islamique.....60

Figure N°6 : L'applique des principes islamiques au management.....61

Figure N°7 : Les principes islamiques et le développement du management.....62

Figure N°8 : assurance de l'application des pratiques de management islamique.....63

Figure N°9 : l'organe plus de pouvoir de la banque el Salam.....64

Figure N°10 : le rôle de comité charia.....65

Figure N°11 : le contrôle du comité.....66

Figure N°12 : l'application des principes islamiques sur les fonctions managériales.....67

Figure N°13 : le management islamique et l'améliorer de la qualité des services.....69

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 01 :

Tableau N°1 : exemples des livres selon le courant.....	13
---	----

Chapitre 03 :

Tableau N°2 : Présentation d'entretien.....	54
Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon par le genre.....	56
Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon par tranches d'Age.....	57
Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon par L'ancienneté.....	58
Tableau N°6 : Spécialité dans l'économie islamique.....	59
Tableau N°7 : formation sur l'économie islamique.....	59
Tableau N°8 : L'applique des principes islamiques au management.....	60
Tableau N°9 : Les principes islamiques et le développement du management.....	61
Tableau N°10 : assurance de l'application des pratiques de management islamique.....	62
Tableau N°11 : l'organe plus de pouvoir de la banque el Salam.....	63
Tableau N°12 : le rôle de comité charia.....	64
Tableau N°13 : le contrôle du comité.....	65
Tableau N°14 : Le pourcentage de l'application des principes islamiques sur les fonctions managériales.....	67
Tableau N°15 : le management islamique et l'améliorer de la qualité des services.....	69

LISTE DES ABREVIATIONS

- AAOIFI:** Accounting and Auditing Organizations for islamic Financial Institutions.
- DIB:** Dubai Islamic Bank.
- HAFAS :** halal Food assurance système.
- IM :** management islamique.
- IQOMS 313 :** islamic quality organisations management systeme 313.
- GRH :** gestion des ressources humaines.
- SALAM :** model de gestion de conflits, énoncer, convenir, écouter, conseiller, minimiser.
- 4P :** produit, prix, distribution, promotion.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	I
CHAPITRE 01 : Les fondements du management islamique	1
Section 01 : Généralités sur le management islamique	3
Section 02 : Le management islamique	15
CHAPITRE 02 : Pratiques et apports de l'application du management islamique	22
Section 01 : Les pratiques du management islamique	24
Section 02 : L'intégration du management islamique et son apport	37
CHAPITRE 03 : Architecture et évaluation empirique de la Banque al Salam	43
Section 01 : L'architecture de la banque el Salam	45
Section 02 : La méthodologie et les outils de l'étude empirique	51
Section 03 : L'analyse des résultats	56
CONCLUSION GENERALE	78

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le management est la manière de gérer et de travailler avec les gens pour réaliser les objectifs de l'entreprise, mais elle est progressivement devenue une activité qui comporte de nombreux enjeux et contraintes et lacunes qui se cristallisent dans un contexte fortement caractérisé par des grandes mutations majeures par exemple la mondialisation des économies et des entreprises, l'essor de multiples aspirations nouvelles ...etc.

Cependant, tout ça offre de nouveaux choix de croissance et de développement et introduisant potentiellement de nouvelles perspectives managériales plus forte que l'ancienne, puisque la question de la qualité du management se pose au sein de toutes sortes d'organisations en essayant d'éteindre le management idéal sans erreur avec haute performance.

Avec l'importance de la population musulmane quels que soient le pays, nombreuses entreprises occidentales implante dans les pays islamiques, ces nouvelles marches les amènent à s'interroger sur les spécificités de cette population et sur le système de gestion à appliquer ;

Actuellement, L'étude des liens entre management et islam constitue un thème de Nouveauté, puisque on trouve que l'islam parmi les premières qui montrent les bases et les principes de management.

Il s'agit de la coexistence harmonieuse des valeurs de l'entreprise et des valeurs de l'islam, faire ressortir les principes du coran et sunna, L'observation des comportements et des valeurs des managers musulmans, de leur évolution, et du fonctionnement des organisations qu'ils gouvernent depuis l'ère de prophète, permet de tirer des enseignements utiles pour la pratique du management.

D'autre part, chaque manager essaie de trouver une compatibilité du management conventionnel avec l'islam, en particulier ceux qui fournit des biens et services islamiques où un bon manager doit s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont atteints avec des pratiques basés sur l'Islam.

La plupart se trompent dans la pratique du management islamique, puisque pour aborder le sujet de management islamique sur le fond nécessite d'éviter le piège de la simplification et des clichés. Dans ce contexte, nous essayons d'étudier ce sujet qui est important et originale puisque ce présent thème sera traité pour la première fois, il est un sujet d'actualité qui mérite prend en considération, puisque le système islamique devenu une des solutions aux problèmes économiques.

L'ensemble de ces réflexions nous amène de formuler une question principale qui correspond à la problématique :

- **Comment une entreprise peut' elle mettre en œuvre les pratiques du management islamique en Algérie ?**

Cette question principale découle d'autres questions secondaires qui sont :

- A quoi consistent les principes de management islamique ?
- Quelle est sa contribution au développement durable et à la performance ?

Afin de rependre à la problématique principale de notre recherche, nous avons émis l'hypothèse suivante :

- **H** : Chaque entreprise applique les pratiques du management islamique a un comité qui veille à la conformité des activités, produits et services avec les préceptes de la charia.

Ainsi que les sous hypothèses suivantes :

- H01 : Les principes du management islamique provenaient d'une référence forte qui est le Noble Coran soutenu avec un exemple pratique réussi du prophète.
- H02 : Le management islamique a un effet positive sur l'entreprise et la société.

L'objectif de notre travail de recherche est de montrer les pratiques et les principes du management islamique et simplifier la mise en œuvre de ces pratiques notamment dans les institutions financières.

Pour mieux orienter notre travail et tester les hypothèses, on choisit une méthodologie descriptive pour décrire les pratiques de management islamique et une méthodologie analytique pour comprendre et expliquer sa mise en œuvre avec des approches quantitative (le questionnaire) et qualitative (l'entretien) ; et pour le recueil des données on utilise plusieurs outils tel que la recherche bibliographique (les ouvrages qui traite le management islamique, les documents ...etc.) l'observation participative (pendant le stage qui déroule dans l'agence de la banque el Salam Annaba).

Dans le but de bien mener cette mémoire on structure le travail a une partie théorique composée de deux chapitres, et une partie pratique composée d'un seul chapitre.

Le point de départ de la réflexion traitera les fondements de management islamique en générale et ces concepts théoriques, son évolution, ses différents courants et approche et ses principes ;

Ensuite, Le deuxième chapitre s'intéressera aux pratiques de management islamique et son apport on parle de ces pratiques dans les fonctions managériales les activités de l'entreprise ;

Enfin, la partie pratique sera consacrer à l'étude empirique pour apporter des réponses adéquates et atteindre le but escompté, on présentera les organismes de la banque el Salam, On va expliquer la démarche méthodologique utilisé, et dernièrement on va présenter et analyse des résultats avec une synthèse et des recommandations.

CHAPITRE 01

Les fondements du management islamique

Introduction de chapitre 01 :

L'Islam est défini le style de vie des musulmans par un code complet qui comprend des directives bien expliquées, des lois concernant les devoirs et les responsabilités dans la vie individuelle, collective et sociale.

Également on peut trouver une liste complète d'indication du Saint Coran et Hadith sur le type de management à suivre pour résoudre un certain nombre de problèmes individuels, organisationnels, sociaux, économiques, nationaux et internationales.¹

Afin d'explicitier le propos, on tenter à travers ce chapitre de présenter les concepts fondamentaux du management islamique. Le chapitre est scindé en deux sections nous avons consacré :

La première section pour présenter des généralités sur le management islamique et son évolution, nous avons aussi décrit ses valeurs et ses bases ;

Pour la deuxième section nous avons traité le concept du management islamique, sa définition, ses principes et ses approches.

¹ Mohiuddin, (G. M): « *Management views in Islamic literature: A conceptual analysis on the way of new management dimension.* », in International Journal of Management, N°3, 2012, pp.411-424.

Section 01 : Généralité sur le management islamique

1. Les bases de l'économie islamique

Avant d'aborder toute discussion sur le management islamique, il est important de présenter les bases qui caractérisent l'économie islamique et le différencient des autres systèmes économiques ;

Selon BENMANSOUR Il existe trois bases de système économique islamique qui influent sur le management islamique Ces trois bases sont complémentaires, ce qui donne toute la particularité de la conception islamique du management.

1.1. Les bases de croyance :

Les bases de croyance ou de foi, l'économie islamique ne sépare pas la vie spirituelle de la vie séculière mais il y a un équilibre. Dans ce qui suit on résume trois bases essentiels :

1.1.1. Lieutenance de l'homme

L'idée de lieutenance en Islam a une grande implication sur le comportement de l'individu, parce qu'elle délimite ses fonctions selon son rôle dans l'exécution de cette lieutenance. Le terme de lieutenance (Khalifa) signifie mandat, procuration. Et le mandataire doit respecter les consignes et les obligations du mandat. ¹

Ces obligations sont dans l'intérêt de l'homme, de la communauté. De là, on comprend l'association de l'instruction et du conseil donnés à l'homme par le Coran, avec la lieutenance sur les richesses et les fortunes.

1.1.2. L'exploitation de l'univers

L'activité économique, ce n'est pas une fin en soi dans la religion islamique, mais c'est un moyen pour que l'homme accomplisse son mandat.

L'exploitation des ressources naturelles par l'hommes n'est pas seulement souhaitable mais elle est nécessaire en islam ; cette exploitation doit correspondre au système de valeurs islamiques qui exclut toute forme de gaspillage et de prodigalité.²

¹ BENMANSOUR, (hacène) : *politique économique en islam*, édition AL QALAM, Paris, 1994, P.21.

² Ibid, p.17.

Il ne s'agit pas de la réalisation d'intérêts personnels mais de la réalisation d'intérêts généraux ainsi que des intérêts légaux c'est-à-dire la conservation de la religion, des personnes, de l'esprit et des biens.

1.1.3. La responsabilité de l'homme ¹

L'homme est doublement responsable de ses actes : devant les gens, et devant le Dieu. La responsabilité de l'homme devant les autres est déterminée par la charia. Ainsi que les droits et les devoirs du commerçant, du créancier, du débiteur, du paysan, du capitaliste, du travailleur... etc.

1.2. Les bases juridiques :

L'islam fixe des règles législatives qui règle le comportement de l'individu en vis-à-vis de la société et organiser les activités économiques des organisations

On noter quelques règles :

- L'Islam reconnaît la propriété privée et donc le secteur privé, mais il précise également la place et le rôle du secteur public et la nécessité de garantir l'intérêt général ;
- L'accumulation du capital est permise, mais l'aide aux pauvres et aux nécessiteux est impérative ;
- La thésaurisation est sévèrement sanctionnée ;
- La concentration de la richesse entre les mains d'une minorité est interdit alors Le monopole n'est pas admis par contre La concurrence dans l'activité économique est reconnue. Mais la coopération est vivement recommandée ;
- L'allocation des ressources entre capital et travail doit être assurée sur une base équilibrée. L'entrepreneur dispose d'un juste profit, mais doit payer un juste salaire ;
- Les dépenses et la consommation ne doivent être ni extravagantes ni superflues, mais mesurées et correspondre à la satisfaction des besoins.

¹ BENMANSOUR, (hacène) : Op.cit. t, P.25.

1.3. Les bases morales :

La législation ne régleme que le comportement extérieur de l'homme alors il peut facilement la contourner. En revanche, les règles morales qui dépendent de la conscience humaine sont incontournables.

C'est pour ça L'économie islamique inclut la morale en tant que facteur déterminant dans la réalisation du bien-être et de la justice sociale. L'Islam incite à l'honnêteté, le respect, la justice, la confiance et plusieurs d'autre valeurs morales dans Les transactions économiques entre les parties contractantes, et l'existence des différences économiques et sociales entre eux ne signifie pas que l'on se soustrait aux obligations de fraternité et de solidarité.

L'économie islamique caractérisent de la permanence des droits de l'homme Tout ce que l'homme gagne comme fortune ne lui donne pas d'avantages spécifiques. La perte de cette fortune ainsi que la pauvreté ne diminuent en rien ses droits humains et sociaux .¹

2. Les valeurs éthiques de management islamique

Une entreprise peut faire face à de nombreux problèmes, dont l'un est la dégradation des valeurs à son environnement, Le management par les valeurs éthiques islamiques vise à changer profondément les entreprises.

2.1. Les valeurs de mangement islamique :

Les valeurs morales Islamique inspirées par le leadership prophétique sont pour éclaircir l'activité managériale au sein de l'entreprise, et améliorer la conduite des managers ainsi que le comportement des employés. On noter :

2.1.1. L'Intention

Les normes d'éthique du travail islamique dans le système de l'organisation du Prophète se concentrer sur les intentions plutôt que sur les résultats, L'intention peut être définie comme le désir ou la décision prise par une personne d'agir et d'atteindre des objectifs prédéterminés.

¹ BENMANSOUR, (hacène) : Op.cit. t, P.24.

Selon l'Islam, le manager est le premier serviteur ; il doit avoir d'abord une bonne intention qui consiste à servir son équipe. Il doit encourager la conscience de Dieu et protéger son équipe contre la tyrannie et la pression et la violence , Les dirigeants doivent déclare leurs intentions en interne et en externe.¹

2.1.2. La conscience et la piété

Dans le management islamique, Signifie être conscient de l'existence d'Allah, lorsque les gens possèdent cette valeur il est facile d'adopter des comportements éthiques sur le lieu de travail ;

La piété en management est le respect de la religion et les règles et piliers de l'économie islamique. Aussi, c'est la peur et l'essaye d'éviter des actions qui nous nuisent aux autres.

2.1.3. La Bienveillance et L'humilité

Ces concepts ont une grande importance dans le domaine de la gestion des ressources humaines non seulement liés à la bonté, à la vertu et à la générosité, mais aussi aux droits et à l'équité des employeurs ;

Les leaders charismatiques au islam ont toujours une grande confiance en eux, pourtant ils sont très humbles. Ils sont prêts à admettre qu'ils ne savent pas et ne peuvent pas être les meilleurs à tout.

2.1.4. Patience

Il y a beaucoup de versets dans le Coran qui mettent l'accent sur les gens être patient et silencieux dans leurs affaires, c'est la clé pour réduire le risque de faire des erreurs et élargir les chances du succès.

La patience signifie contrôler l'avidité et adopter la loyauté, aussi éviter les gains par des moyens injustes et d'être satisfait de peu de revenus par des moyens justes et équitables

Dans toutes les organisations où le mangement islamique est pratiqué, les gestionnaires, les employeurs et les subordonnés doivent être très patients dans le traitement de leurs affaires respectives dans leur travail, en particulier dans les domaines clés de Pratiques de GRH.²

¹ TOUMI AMARA (D) : « *Le management par les valeurs : éclairages islamiques.* » école supérieur de commerce, 2004, P.17.

² HOSSIN, (M.S); Ali, (I); Sentosa, (I): « *Human Resource Management Practices from Islamic Perspective; A Study on Bangladesh Context.* » in International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, N°6, Juin, 2020, pp.391-405.

2.1.5. L'honnêteté et la confiance

L'honnêteté est la caractéristique la plus importante dans le Système des valeurs islamique, elle Signifie la cohérence entre les paroles et les actions, Parler ne suffit pas Les actions doivent s'aligner sur les mots.

Les valeurs du la management islamique va plus loin et aborde le contenu de l'honnêteté de l'intention, qui n'apparaît jamais dans les théories morales contemporaines.

L'honnêteté nous amènent à La confiance, elle est une valeur fondamentale dans la gestion des relations ; Par conséquent, toute utilisation abusive d'actifs ou mauvaise gestion est considérée comme un abus de confiance.¹ les organisations sont la confiance des individus qui les possèdent, au point de vue islamique

2.1.6. La force

La force dans le management islamique est une valeur on ne peut se passer, que ce soit chez l'entrepreneur, le manager, ou le simple ouvrier. C'est un préalable.

La force n'est pas seulement dans la force physique, mais aussi dans le pouvoir de décision, la force de la sincérité dans le travail, la force du caractère et personnalité et la force de la patience.

2.1.7. Jugement de soi

Le gestionnaire ou le travailleur doit revoir ses actions et ses décisions car elles ont un impact sur son environnement, même s'il est minime, si une erreur se produisait dans le travail qu'il faisait, d'abord il doit prend la responsabilité, puis se critiquerait et se jugerait son erreur puis corrigerait l'erreur. Cette valeur rend les managers plus responsables, sages et conscients.

¹ Erihadiana, (M): « *The Implementation of Islamic Local Content in Building Character Education at Junior High School Al Amana Bandung.* » In Journal Pendidikan Islam, N°2, 2019, pp 41–50.

2.2. Les caractéristiques des valeurs du management islamique: ¹

2.2.1. Basé sur la croyance

L'éthique des affaires dans l'islam est basée sur la croyance, elle repose donc sur une base solide qui peut être adoptée pour différencier les bonnes manières des mauvaises manières.

2.2.2. Idéal et réaliste

L'éthique en management Islamique est idéale dans le sens où elle représente le niveau le plus élevé qu'une personne puisse atteindre, elle est aussi réaliste puisqu'on peut l'adopter dans la vie quotidienne.

Les valeurs islamiques acceptent que les gens ont des motivations et des désirs, des intérêts et des besoins.

2.2.3. Positif

L'une des caractéristiques de la morale dans l'Islam est la positivité, car elle n'encourage pas la personne qui marche avec le courant, ou l'impuissance et la faiblesse. Au contraire, il encourage la force, la lutte et la poursuite, et avec cela l'islam rejette la négativité et demande au musulman de changer le mal de ses propres mains.

2.2.4. Valable

C'est-à-dire qu'elle se caractérise par l'exhaustivité, elle vaut pour tous, dans tous les types d'institutions.

2.2.5. L'équilibre

L'une des caractéristiques de la morale islamique est l'équilibre qui combine une chose avec son contraire, comme la force et l'humilité ; Islam est venu dans le domaine de la morale d'une manière qui convient et complète la nature humaine.

¹ Al-Attar, (A) : *L'application des principes islamiques dans la gestion des ressources humaines et sa relation avec la performance des organisations non gouvernementales à Gaza*, mémoire de magistère en management d'Etat, Académie de management et de politique pour les études supérieures, Gaza, 2016, P.32.

3. Les sources du management islamique :

Il est connu que le Coran et les récits et les pratiques du prophète Mahomet étaient les principales sources des principes et pratiques de management islamique anciens et actuels

3.1. Coran :

Le Coran institue la source fondamentale de l'islam. Il est composé de 6236 versets répartis en 114 chapitres (sourates). Il s'agit du texte le plus sacré des musulmans qui le considèrent comme l'œuvre parfaite de Dieu. ¹

Les versets qui ont été relevés à la Mecque traitent le côté spirituel et les versets qui ont été relevés à Médine, ils traitent l'organisation, l'économie, et la justice.

3.2. Sunna :

La sunna constitue la seconde source d'autorité juridique des musulmans après le Coran. Elle rapporte la mise en application par le prophète des préceptes coraniques en retraçant ses faits, gestes, paroles et approbations explicites ou tacites.

3.3. L'ijmaa :

C'est le consensus des savants à une époque donnée sur une règle légale islamique précise. Ce consensus est la résultante de la compréhension, de l'interprétation et de l'application du Coran et de la Sunna

3.4. Le qiyas :

Il est utilisé dans le cas où on veut résoudre un cas qui n'a pas de jugement et on ne trouve pas la solution dans les trois sources ci-dessus. Pour obtenir la solution, on associe ce cas à un autre cas similaire.²

4. Les phases d'évolution du management islamique :

Les origines de la pensée managériale ont été trouvées dans les écrits de certains éminents érudits islamiques.

¹ CHAAR, (A.M) : « *charia : principes directeurs et stratégie* », sous la direction de LARAMEE (J.P) : *La finance islamique à la française une alternative éthique*, éditions Bruno le prince, union européenne, 2008, P.36.

² SNOUSSI, (K) : *la finance islamique*, édition Hiber, Alger, 2013, P.6.

4.1. Première phase : la naissance du management islamique

Elle est spécifique à l'ère du Prophète et commence après sa migration à Médine, elle se caractérise par l'émergence de nouvelles techniques et méthodes inconnues auparavant dans le domaine de la gestion, du management, de l'organisation et du commerce, par exemple un document qui régleme toutes les transactions, financières et administratives ainsi que la morale entre les personnes.

À la lumière de ce document qui est le premier du son genre, toutes les raisons de sécurité et de sûreté sont apparues, dont la plus importante est la fraternité, de l'affinité, de l'amour, de la justice et de l'égalité entre les membres de l'équipe et l'affirmation de la nécessité d'appartenir fortement à la seule religion islamique au lieu de la race .¹

D'autre part une nouvelle forme d'organisation administrative qui n'était pas connue avant est apparue elle fondée sur l'esprit de coopération créative entre les individus et combattre toutes sortes de conflits, c'est L'organisation centrale flexible dans le but de préparer les dirigeants islamiques et les former à un avenir meilleur pour manager et gérer les affaires.²elle a été distingué que la choura est obligatoire pour le dirigeant et n'est pas facultatif .

L'émergence de nouvelles organisations financières que la société ne connaissait pas à cette époque auparavant notamment la zakat.

L'apparition de nouvelles normes pour ceux qui veulent rejoindre dans une institution islamique, telles que la force, la connaissance et l'honnêteté, ces normes sont clairement énoncées dans le Saint Coran.³

L'émergence de normes réglementaires et de contrôle pour l'activité administrative qui n'étaient pas connues auparavant, telles que l'autocensure ou le contrôle de soi, le contrôle administratif et le contrôle populaire qui est le suivi et la supervision de la nation sur les actions du dirigeant et de ses assistants... etc.⁴

¹ Al-Muzjaji Al-Ash'ari (A) : *Introduction à le management islamique*, Jiddah,2000, P.95.

² Ibid, P.98.

³ Ibid., P.103.

⁴ Ibid., P.104.

4.2. Deuxième phase : le développement du management islamique

cette phase s'étend de l'ère des califes à 1924, Les contributions du quatre califes la civilisation islamique après (L'ère omeyyade, l'ère abbasside, l'ère ottomane) ont été importantes dans le développement des principes de management ,elles sont joué un rôle majeur dans la conception et la construction de la méthode actuelle et ont façonné la plupart des systèmes et stratégies culturels et administratifs des pays islamiques, Puisque elle a été l'un des terrains les plus fertiles pour les développements intellectuels dans diverses disciplines, y compris le management. Par exemple Les premières discussions sur les avantages de la division du travail sont incluses dans les écrits de al-Fârâbî (873–950),

Des autres exemples, Al-Mawardi qu'est le pionnier de la pensée administrative et management des organisations public islamique dans ses livres en 957, il précise les spécifications à prendre en considération pour choisir un manager, il a parlé sur le principe de délégation de pouvoir et le principe de suffisance des salaires, afin que ces salaires ne soient pas fixes, mais reste changeant, selon les conditions économiques et sociales.¹

Ibn Taymiyyah, aussi a parlé de la reformulation managériale et que le devoir des managers d'être honnêtes, et par l'honnêteté, on entend quatre choses : choisir le plus approprié pour les postes administratifs, choisir le meilleur si le premier n'est pas disponible, combiner la force avec l'honnêteté, et savoir que le plus capable est de savoir les objectifs de chaque travail et juger les gens avec justice. Aussi Il parler de l'adoption du principe de choura

Abou Hamid Al-Ghazali a été mentionnée par de nombreux écrivains de gestion occidentaux, tels que : "Claude Georges" et d'autres. Son livre, qui a été publié vers 1558, Dans lequel il a expliqué les principes de justice et d'équité, par exemple, le gestionnaire doit écouter les conseils, Éloigner au des injustices et l'arrogance. L'initiative à répondre aux besoins des autres.

4.3. Troisième phase : la phase actuelle

L'étude des liens entre management et islam a commencé dans le monde arabe dans les années 1960 et dans le monde entier ont commencé à apparaître Au début des années 1990,

¹ Qureshi, (N) : *Les valeurs organisationnelles entre perspectives occidentales et islamiques, une étude comparative*, Thèse de doctorat en développement des ressources humaines, Université Mohamed Khider, Biskra, 2016, P.81.

comme conséquence des échanges entre les mondes arabo-musulman et occidental dans la recherche d'une compatibilité entre la religion musulmane et le monde de l'entreprise.¹

Selon Ayang Yakin, il a identifié trois courants au cours du dernier demi-siècle des années 1970 jusqu'en 2017. Ce processus montre une transformation du (management en islam) en (management islamique), nous allons expliquer tout de suite

4.3.1. Le 1^{er} courant de pensée : le management en islam

Le premier courant concerne l'exposition d'une version normative de l'islam sur le management. C'est une approche tend à être apologétique-normative plutôt qu'empirique-analytique.

L'objectif de ce premier courant est d'asseoir la base conceptuelle et théorique et l'importance des principes islamiques en management, et seulement répondre à la question théorique : comment l'islam conçoit-il le management ?

Tous les auteurs tentent de répondre à la question de l'existence ou non du concept de management dans l'islam, et ils privilégient des valeurs religieuses qui doivent être mises en œuvre dans la pratique managériale.²

4.3.2. Le 2^{ème} courant de pensée : le management par les valeurs islamiques

Le premier courant nous amènent à le deuxième courant de pensée, à savoir l'influence de l'islam sur le management. Ce courant analyse l'influence de l'appartenance, des valeurs, de la morale et de l'éthique islamiques sur le management, entendu comme pratique occidentale.

Il analyse aussi les relations entre l'islam et le management à partir de cas concrets et empiriques, Ce deuxième courant a pour objectif de révéler l'interprétation de principes et valeurs islamiques dans l'action des managers et dans le management en général.

Selon David WIER les valeurs universelles de l'Islam ont servi au monde arabe pour créer leur propre concept et système managérial que Weir appelle le « quatrième paradigme » qui est différent de la pratique managériale anglo-américaine, européenne et japonaise.

¹ Ayang, (U.Y), « *du management en islam au management islamique* », sous la direction de Allaux, (S.I), Louis-Léon, (Ch.), Walter, (L) *Le nouvel esprit du management : Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Paris, collection religio, 2018, PP.252-266.

² PRAS (B), « *management et islam : vers une convergence de valeurs* » in revue française de gestion 171, février 2007, p91.

4.3.3. Le 3^{ème} courant de pensée : management islamique

Le troisième courant est allé plus loin et au lieu d'une théorisation conceptuelle et normative, il montre qu'il existe un autre modèle de management à partir de la pratique des managers musulmans qui se fonde sur les valeurs universelles de l'islam. Ces managers appliquaient le système administratif "occidental" qu'ils avaient appris dans les universités, mais ils ont ajouté la culture et les traditions islamiques.

Les chercheurs ont construit le concept de management islamique en se basant sur leur expérience avec des exemples et des cas réels dans les entreprises et les organisations qui sont appliquent les méthodes et systèmes managériales islamiques, Ils sont présentés aussi des modèles tels que HAFAS et IQOMS 313

Tableau n° 1 : exemples des livres selon le courant

	Le titre de Livre	Le Lieu et l'année de publication	L'Auteur	La langue
Le 1 ^{er} courant	La pensée managériale islamique d'un point de vue comparatif.	Parmi les premiers, au Caire. 1973	Abed al-hadi Mahdi Amin	Arab
	Islamic Principles of Business Organization and Management.	New Delhi. 1995	F. R. Faridi	Anglais
Le 3 ^{ème} courant	Principals and fundamentals of Islamic management	Iran 2019	Sayed Mouhamed moghimi	Anglais
	Alternative Quality Management Standards: Islamic Perspective	Kuala Lumpur en 2005	Syed Azauddin Bahaldin.	Anglais

Source : élaborer par moi-même

5. La typologie des recherches en management islamique¹ :

5.1. Creusez l'or (Dig the gold):

C'est une manière simple de rechercher dans les sources de connaissances islamiques des pépites de sagesse à mettre en lumière grâce à une interprétation basée sur l'ijtihad individuel ou de groupe. Ces pépites doivent être suffisamment convaincantes pour les appliquer pratiquement afin d'améliorer l'efficacité de organisations.

5.2. Failles dans l'armure (Chinks in the armor) :

Cette approche commence par le management conventionnel puis faire une critique de leurs faiblesses, défauts, incohérences ou insuffisances dans l'organisation. Elle a poursuivi avec des suggestions des modèles ou des systèmes alternatifs tirés de sources de connaissances islamiques.

5.3. Approfondir (Delve deeper) :

Cette approche est basée sur l'analyse d'organisations créées et gérées par des musulmans dans le passé, ainsi que sur l'analyse contemporaine de ces organisations musulmanes qui offrent la possibilité d'analyser objectivement soit des échecs historiques, soit des réussites dans la création d'une efficacité.

5.4. Pratique (Hands-on) :

Cette approche est l'approche empirique que la plupart des chercheurs conventionnels connaissent. L'exigence essentielle de cette approche serait de délimiter clairement les variables qui peuvent être analytiquement prouvées comme étant liées au caractère islamique des organisations. Cette approche pourrait être utile pour permettre aux résultats de la recherche de résister ce qui conduirait à l'acceptation de ces principes dans le cadre des études de management courantes.

¹ Azhar (K), « proposed research agenda in Islamic perspectives on management studies IIUM » in Journal of Economics and Management 11, N°2, 2003, pp.197-227 by The International Islamic University Malaysia

Section 02 : le management islamique

1. Définition de management islamique

Depuis des années, le terme management a plusieurs définitions tout en gardant les mêmes principes.

1.1. Management conventionnel :

Selon Peter Drucker : « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ». ¹

1.2. Management islamique :

1.2.1. Le terme de management islamique

Pour définir le terme management islamique, on peut affirmer qu'il n'y a pas de terme connu sous le nom de management dans le Saint Coran et Hadith. Cependant, les mots tels que contrôle, unité du commandement, de la direction, de la centralisation, de la décentralisation, du bon homme au bon endroit, efficacité, honnêteté, rémunération, division du travail, dignité du travail et responsabilité et autre ont été largement utilisés dans le Saint Coran et Hadith à plusieurs fois.²

1.2.2. Le concept de management islamique

Une définition complète et précise du management islamique n'a pas été trouvée jusqu'à présent.

Selon Al-Muzjaji : « Toute activité individuelle ou collective légale et intentionnelle par laquelle un service ou un produit autorisé est fourni au public dans un temps spécifique afin d'atteindre des objectifs autorisés représentés par le maximum de bénéfices légaux possibles.»³

¹ Drucker, (P) : *Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, Inter Editions, 1989, P. ?

² Mohiuddin, (G. M): « *Management views in Islamic literature: A conceptual analysis on the way of new management dimension*». in *International Journal of Management*, N°3, 2012, pp.411-424.

³ Al-Muzjaji Al-Ash'ari (A): OP.cit. P.44.

Selon Mohiuddin :« Management islamique signifie que l'on effectue les activités qui dépendent de l'entreprise par les instructions d'Allah et de prophète avec un état d'esprit responsable, honnête et la capacité d'atteindre les buts et objectifs préétablis. »¹

L'islam définit le terme management avec des aspects pratiques : exemples et modèles de vie, dont les principes, les processus les activités et les résultats sont déterminés conformément aux croyances et lois islamique sont définis dans le Coran et la Sunna pour atteindre les buts et objectifs organisationnels grâce aux efforts conjoints des employés.

2. Les principes de management islamique

Le modèle managérial de l'islam est un modèle classique très large composé de tous les aspects physiques et spirituels de l'homme parmi les principes on mentionner

2.1. La modération et la division de travail :

La modération est nécessaire dans la planification. Nous devons fixer des objectifs raisonnables qui ne sont pas des objectifs ambitieux. Modération dans l'évaluation des individus. Nous ne surestimons pas le travailleur acharné et ne méprisons pas l'individu retardé.

Également Ne surchargez ou sous-chargez aucune ressource, qu'il s'agisse d'un employé, ou d'une machine et Répartir la charge de travail sur différentes machines, ou sur différents membres

En fait, si ce principe n'est pas mis en œuvre avec soin et que certains employés sont surchargés tandis que d'autres sont assis dans l'oisiveté, cela créera non seulement un sentiment de haine et d'injustice dans l'esprit des employés qui travaillent, mais un sentiment de discrimination couplé à de la colère et de la frustration. Qui peut facilement s'enflammer en un véritable conflit possible.

2.2. La Justice et l'équité :

L'équité est un concept moral que chacun doit développer, qu'il soit un leader ou un. La justice peut également garantir aux individus l'opportunité et l'unité. Dans l'Islam, les gens ont la liberté dans leurs croyances, Tous les individus sont également indifférent au sexe, à la couleur, à la race, à la richesse, au prestige, à la profession, au statut et au savoir. Le les chiffres réels

¹ Mohiuddin, (G. M): « *Management views in Islamic literature: A conceptual analysis on the way of new management dimension.* », in International Journal of Management, N°3, 2012, pp.411-424.

sont leurs activités et leurs comportements. Le prophète Mahomet a déclaré que les individus sont égaux. Dans toutes les organisations où l'équité et la justice prévalent, les travailleurs sont traités et payés équitablement, en particulier dans la gestion des ressources humaines dans la perspective islamique. Par conséquent, les gestionnaires et les employeurs traiteront leurs subordonnés avec humilité et politesse et ne jamais les sous-estimer ou ignorer leurs points de vue et suggestions.

2.3.Sincérité et l'unité :

c'est l'engagement moral de chaque musulman et puisqu'il n'est pas permis dans l'Islam d'ignorer délibérément une promesse, L'Islam met l'accent sur l'accomplissement de la promesse par conséquent, la confiance et l'authenticité et la sincérité dans toutes les organisations est assurée ainsi que la collaboration entre les managers et les travailleurs essentiellement en termes de pratiques. Le principe de l'unité de commandement est également très important, ce qui signifie que le subordonné reçoit ses ordres d'un seul supérieur et qu'il n'est fidèle qu'à lui.

2.4.Consultation (Choura) et la centralisation douce :

L'Islam a souligné que la meilleure façon de prendre la décision concernant les affaires ou les questions collectives, doivent être prises par des réunions et des consultations.

Dans la pratique de la gestion islamique des ressources humaines, les gestionnaires ou le superviseur doit demander le conseil et consulter les autres avant de prendre une décision on peut dire c'est une consultation mutuelle. Ce principe guide les managers et les dirigeants correctement pour traiter et conduire leurs travailleurs ¹

Il y a trois raisons d'accorder une grande importance à la choura dans l'Islam :²

Premièrement, dans une affaire qui touche plus d'une personne, il n'est pas juste qu'une seule personne prenne la décision et ignore les autres. Toutes les personnes concernées par cette question doivent être consultées. S'ils sont beaucoup, alors leurs représentants doivent participer à Processus de consultation.

Deuxièmement, dans les affaires quotidiennes, une personne essaie d'accomplir sa volonté pour deux raisons ; Soit il veut enlever les droits d'autrui, soit il se considère supérieur aux autres

¹ Ogunbado, (A); Ahmed, (U): « *Islamic Ethics of Management: Principles, Standards and Practices* » in Research Gate, N°1, Février 2019, pp.43–76.

² Jabnoun, (Naceur): *Islam and Management*, Institute Kajian Dasar, Kuala Lumpur, 1994, P. 35

d'un point de vue moral, ces deux caractéristiques sont mauvaises. Un manager n'est ni égoïste ni arrogant.

Troisièmement, c'est une tâche importante que de décider des questions qui sont liées aux droits et aux intérêts d'autrui. Une personne qui craint Allah (SWT) et sait qu'il sera responsable devant Allah (SWT) de sa décision, ne prendra jamais la responsabilité sur ses épaules. Choura vise à établir un consensus qui profitera à la communauté ou à l'entreprise qui doit prendre la décision. Si aucun consensus n'est atteint, le vote est également utilisé.

2.5. La perfection et l'amélioration de soi :

Ce concept fait référence à une lutte constante pour l'amélioration de soi afin d'accomplir meilleur travail. Cependant, l'attente d'amélioration continue est que les gens travaillent plus dur en apprenant de nouvelles informations et capacités, et améliorent la nature de leur projets et management.¹

2.6. La liberté :

Dans l'islam, chaque action doit avoir un but, Une personne peut toujours être libre mais il faut prendre la responsabilité ; La mise en œuvre de ce principe sur la GRH est que les travailleurs ne doivent pas être punis pour faire des erreurs involontairement et devrait être payé pour les idées, les plans et les procédures, pas seulement pour les résultats des activités de travail qui ne sont pas contrôlés.

Selon Mortadhâ Motahhari, l'homme possède d'une manière innée un sentiment personnel et une conscience spécifique qui le rendent apte à avoir un mouvement libre et personnel et un raisonnement qui lui est spécifique.

2.7. La dignité de travail et La Discipline :

La nécessité pour chacun d'assumer sa responsabilité au travail dans le respect de toutes les lois de l'institution, mais à condition que la sécurité et la dignité soient disponibles, les droits du travailleur sont protégés et sa position au sein de l'institution est renforcée. Doit être légitime et

¹ Shahid, (K); Arshad, (M. A): «*Self-Development Through Soul Management: Context of Islamic Spiritual Intelligence*» in Research Journal of Commerce Education & Management Sciences, N°1,2018, PP 1–13.

ne pas porter atteinte à sa valeur, car il est exigé que les conditions de travail soient appropriées, car ce dernier encourage l'islam à quitter le travail C'était une insulte à la dignité.

3. Les approches de management islamique

3.1. Approche holistique :¹

Le modèle de management islamique offre une approche holistique comprend plusieurs dimensions qui considère l'ensemble de l'organisation, de Système, des personnes et de culture. Cette approche holistique peut obtenir de meilleurs résultats pour les organisations modernes ; Il résout également de nombreux problèmes complexes dans l'environnement mondial.

3.2. Approche participative :

L'approche participative est connue sous le nom de choura dans l'Islam, Jabnoun a déclaré que la participation dans management est l'implication continue des personnes dans la prise de décision. Signifie que chaque membre a un apport et une influence sur les décisions qui affectent l'organisation. C'est une culture d'entreprise plutôt qu'un système. Qu'elle est traduite par un niveau élevé de satisfaction.

La portée de la consultation doit être aussi large que possible. Mohamed était si désireux d'écouter les différentes opinions qu'il recherchait même les opinions des mineurs sur certaines questions critiques.

3.3. Approche systématique :

Cette approche consiste à considérer l'organisation comme un ensemble unifié et utile qui donne aux dirigeants une façon de voir l'organisation dans le cadre interne et dans le cadre externe plus large

La cohérence du système est très bonne manifeste dans les enseignements de l'islam où la théologie fournit la volonté et la direction, et la jurisprudence en fournit la mise en œuvre pratique, ou les systèmes éducatif, social, moral, économique, politique et juridiques fonctionnent comme un tout et aucun système peut être appliqué sans l'autre ce sont interdépendants horizontalement, verticalement et en diagonale.

¹ Jabnoun, (Naceur): OP.cit. P.78.

3.4. Approche progressive :

Les humains vivent dans la culture du moment cela réussit rarement à l'organisation donc, étant donné la nature humaine, l'islam donne un système de gradation. De cette façon il devient plus facile de mettre en œuvre les nouvelles instructions et politiques dans une organisation.

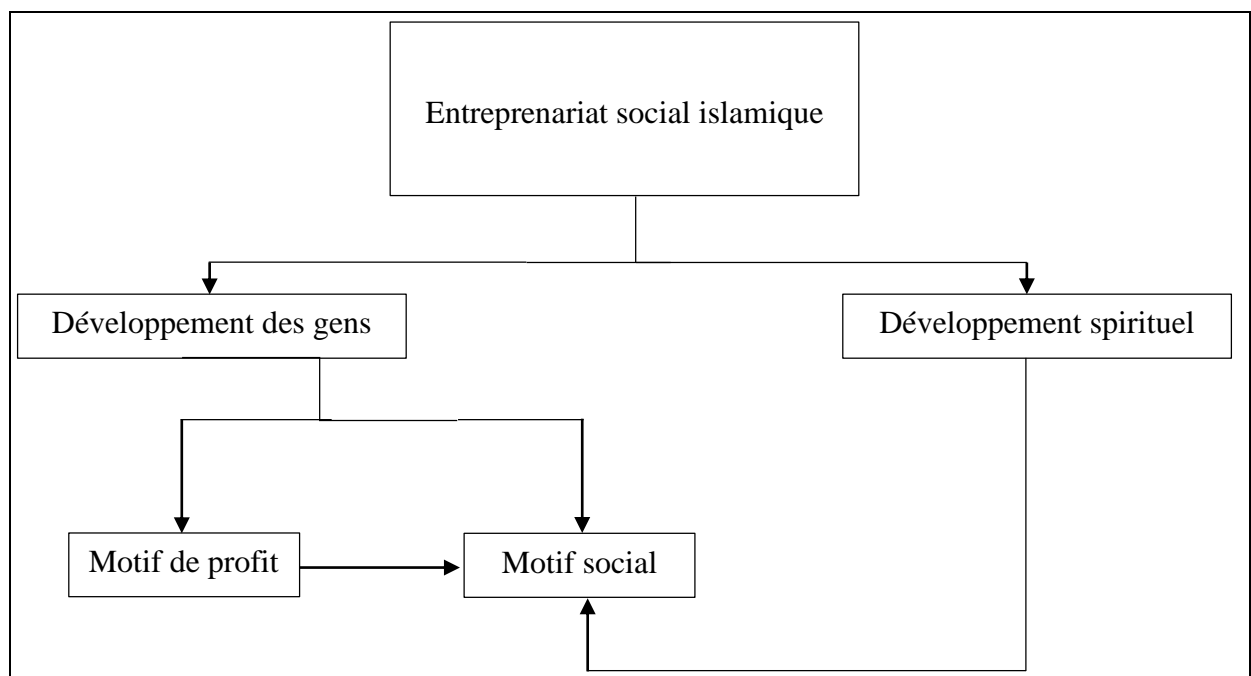
En revanche, s'il est nécessaire d'appliquer immédiatement une procédure particulière, une approche par étapes n'est pas nécessaire et Nous décidons en fonction des besoins et des capacités des personnes

3.5. Approche entrepreneurial :¹

Le management islamique offre aux entrepreneurs les règles relatives à leur conduite, il s'agit des règles relatives aux contrats, aux droits de propriété, aux trusts, à la coopération, à la consultation, à la justice, à la distribution et à la redistribution.

Pareillement elle les encourage à la création de la valeur sociale par la collaboration entre les personnes et les organisations de la société civiles, engagées dans l'innovation sociale et impliquées dans les activités économiques.

Figure N° 1 : Cadre conceptuel de l'entreprenariat social dans l'islam.



Source : Mulyaningsih et Ramadani (2017, p.153)

¹ Mulyaningsih, (H.D); Ramadani, (V) et alii: *Entrepreneurship and Management in an Islamic Context*, Editor Springer, 2017, P.153.

Conclusion de chapitre 01 :

Chacun des spécialistes a sa propre perception de la gestion, mais lorsque cette technique est mise en œuvre en suivant les principes de l'islam, on parle de gestion islamique. L'islam ne se limite pas à organiser l'interface externe de la société, mais il pénètre pour créer une harmonie entre les contenu interne de l'individu et du projet économique

Dans sa démarche, il ne se contente pas de choisir n'importe quel moyen capable d'atteindre les buts, mais intègre plutôt cette méthode dans le facteur psychologique et le motif qui correspond à ces buts. On trouve que la différence entre l'économie capitaliste et l'économie islamique réside dans la façon avec laquelle le musulman génère, gère et dépense son argent.

CHAPITRE 02

Pratiques et apports de l'application du management islamique

Introduction de chapitre 02 :

On essaye toujours d'avoir de nouvelles perspectives, puisque on veut obtenir des solutions du management conventionnel qui a de nombreux problèmes, alors on étudie le management islamique ;

Le management islamique n'est pas une question d'licite et illicite, on peut avoir deux activités qui sont permis par les principes islamique mais l'une est bénéfique que l'autre, et par le coran et la sunna on peut distinguer laquelle d'entre eux est la plus bénéfique pour l'activité elle-même et pour la société ;

Afin d'explicitier le propos, on tenter à travers ce chapitre de présenter les pratiques du management islamique. Le chapitre est scindé en trois sections nous avons consacré :

La première section pour présenter des pratiques telles que les fonctions managériales et les activités de l'entreprise du point de vue du management islamique ;

La deuxième section Pour parler sur l'intégration des pratiques du management islamique dans l'organisation et ses contraintes, aussi l'intégration de ces pratiques dans différents domaines ;

La troisième section pour conclure ce chapitre avec la contribution du management islamique.

Section 01 : les pratique du management islamique

1. Les pratique du management islamique sur les fonctions managériales

1.1. Planification :

La planification est l'une des principales fonctions dans le management islamique, c'est l'art de traiter le futur, l'espoir et son réalisation ; La planification a une nature flexible dans le management islamique, Elle est basée sur la mobilisation des capacités, la préparation de tous les moyens pour faire face aux événements futurs, elle n'est pas seulement orientée vers la réalisation des affaires et des objectifs, mais aussi pour assurer la sécurité et affronter la corruption.¹

Planifier en Islam ne repose pas sur des hypothèses, mais sur des connaissances et des faits fondés sur des informations extraites de l'analyse des données collectées, on peut dire que c'est un système parfait dans un cadre cumulatif pour atteindre des résultats ciblés positifs.

En général, La planification devrait préserver les principes de l'Islam et avoir un objectif social, elle consiste à préserver les cinq nécessités définies par l'islam : la sauvegarde de la religion, de la vie humaine, de la dignité, de la personne physique, de la raison et de la race (c'est-à-dire la famille) et des biens.

Contrairement à d'autres théories telles que la pyramide de Maslow et les théories qui la suivent, Les besoins physiologiques occupent une place très importante que les autres besoin Egalement il manque les contrôles comportementaux auxquels l'islam nous oblige de faire, pour répondre à nos besoins ; En outre, ces théories sont de nature purement économique (fournir du travail et des revenus... etc.) alors que l'Islam donne une importance à la sécurité et le comportement.

L'histoire islamique nous donne plusieurs exemples de planification managériale par exemple avant la migration le prophète à fixer un objective essentiel (de chercher une région favorable à permettre la naissance et l'épanouissement d'une société musulmane.), le prophète avait la possibilité de se diriger vers trois régions, pour choisir il a analysé les points forts et les points faibles de chacune.

¹ Al-Borai (M) ; Morsi (M) : « *Management au islam* » Banque islamique de développement, Royaume d'Arabie saoudite 2001, P.18.

Pendant la migration il était Conscient de l'importance des relations humaines et son impact sur la société et l'économie donc il a essayé par son stratégie d'atteindre trois objectifs : assure la sécurité des musulmans et non musulmans, instaure la liberté de penser pour toutes les individus, et élimine conflits entre eux.

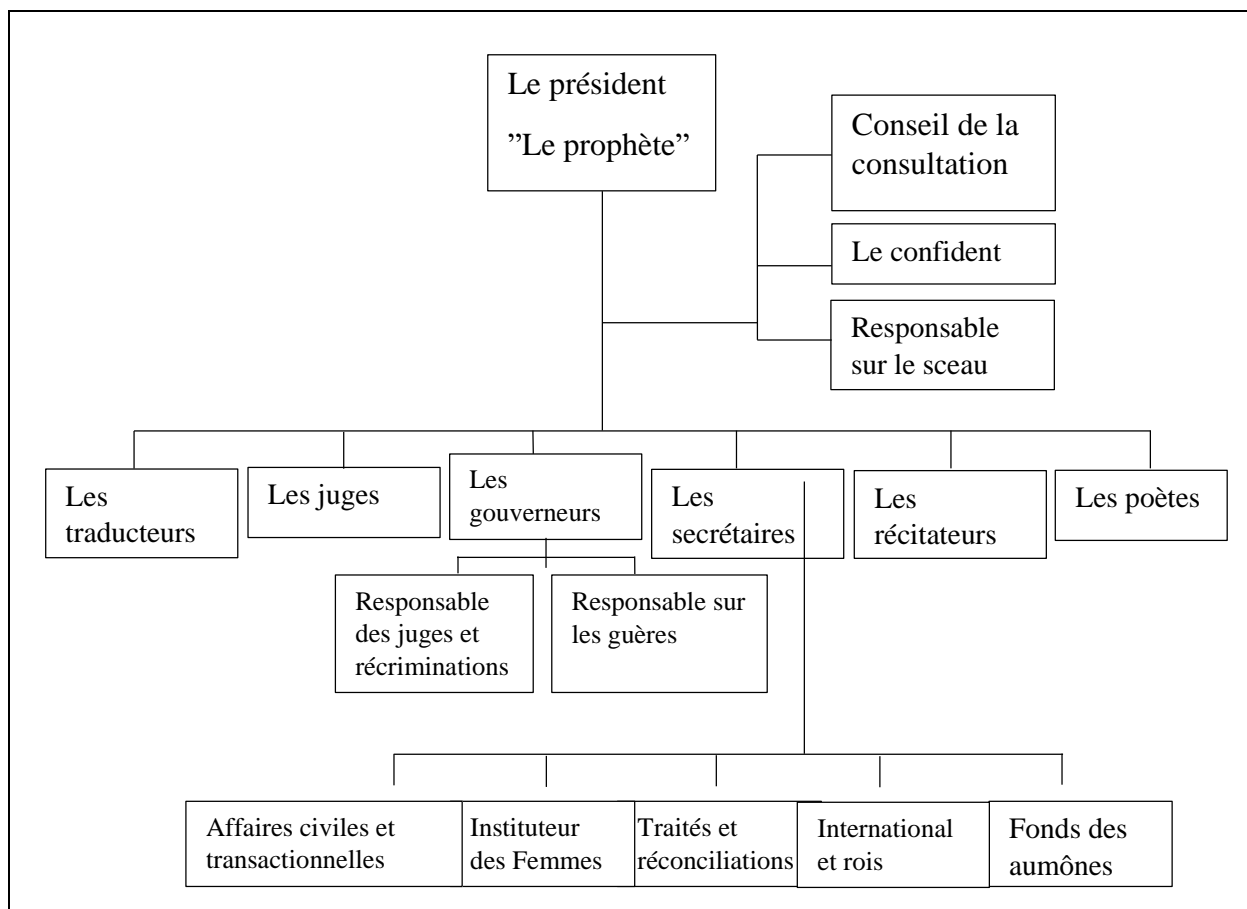
1.2.Organisation :

L'objectif de L'organisation islamique est de trouver une structure efficace permettant d'avoir une fluidité dans l'exécution des tâches, elle se caractérise par la complémentarité en divisant les fonctions et en choisissant les plus compétents

En outre on ne doit pas négliger la constitution d'une assemblée consultative qui réunissait des spécialistes sont connus par leur sagesse et clairvoyance ;

Ce schéma illustre l'organisation d'une institution publique pendant la période du prophète on peut le prendre comme un exemple

Figure N° 2 : organigramme de l'organisation publique.



Source : élaborer par moi-même à l'aide des données théoriques

Aussi l'organisation au islam connaît par une autorité douce ou centralisation flexible ; on peut définir l'autorité comme le droit de prendre des décisions et de demander à quelqu'un d'effectuer un travail pour atteindre des buts et des objectifs. ¹

L'Islam n'a pas utilisé ce terme largement mais il a déconnecté ce concept de la notion de tyrannie. À sa place, l'islam utilise le terme responsable et obéissance et discipline. Cependant, si l'ordre a une contradiction avec les objectifs de l'organisation, les employés doivent immédiatement discuter avec leur supérieur, Si le responsable insiste sur l'ordre, les employées doivent lui désobéir ;

Le manager doit s'assurer que les tâches qu'il confie à ses subordonnés sont techniquement raisonnables. Si vous voulez être obéi, donnez des ordres réalisables²

1.3.La direction :

L'islam a encouragé vivement la coopération et le travail d'équipe sur les bonnes affaires, et il a également établi des valeurs qui gèrent la communication entre les membres de l'équipe et le dirigeant.

En plus, l'occupation du manager ou directeur ou leader doit être servir à l'aide des autres à avancer, on cite certains facteurs importants qui caractérisent la direction et le leadership islamique : ³

- Le manager perçoit les objectifs de l'organisation non seulement sur le plan des intérêts du groupe mais également sur le plan d'objectifs sociaux plus larges.

- Le manager doit respecter l'éthique islamique dans sa manière de diriger ses affaires spécialement dans ses rapports avec les concurrents et les indisciplinés.

¹ Robbins, (S. P); Coulter, (M): « *Management (13th ed.)* », Pearson Education, United States of American, 2016, P.44.

² Mohiuddin, (G. M): OP.cit, pp.411-424.

³ TALEB, (H) : « *Guide de formation des cadres musulmans* », traduit par Michèle (Messaoudi), édition Institut internationale de la pensée islamique, 2007, P.50.

- La délégation de responsabilité, Le manager accepte son autorité comme étant une charge lourde de responsabilité. Le Coran oblige le leader de faire preuve de bonté envers ceux qui sont sous l'autorité

1.3.1. La gestion des conflits ¹

Selon Iqbal Unus Le modèle SALAM en management islamique indique une manière systématique d'aborder le conflit et d'avancer vers une résolution équitable dans une organisation, en supposant bien sûr que toutes les parties au conflit souhaitent parvenir à une conclusion équitable.

- La première lettre S signifié énoncer le point de vue contradictoire (Stating the conflicting view). Nous ne devons pas supposer que nous connaissons déjà la nature ou le contenu du conflit. Le Coran nous conseille de ne pas agir avant de le connaître, Une fois le conflit est clairement énoncé sans accord ni désaccord, il est possible de le relier aux objectifs des parties en conflit. Certains conflits pourraient être résolu dans cette premier étape, parce qu'une partie pourrait trouver qu'elle peut vivre avec la situation sans essayer de la changer.
- La deuxième lettre A signifié convenir qu'un conflit existe sans porter de jugement (Agreeing). À ce stade, nous devons séparer les problèmes à nos personnalités, Une façon qui permette à chaque partie de déterminer la position de l'autre.
- La troisième lettre L signifie écouter et apprendre la différence (Listening for learning), c'est la partie la plus difficile. La plupart du temps, nous écoutons non pas pour apprendre mais pour réagir lorsque notre tour viendra. Il faut ici de se tourner vers l'essentiel des principes islamiques de la choura(consultation), A travers cet exercice de choura, en se concentrant sur les enjeux pour diriger les ressources mutuelles de créativité, d'expérience, de sagesse, pour s'attaquer au problème, pas les personnes.
- La quatrième lettre A signifié se conseiller mutuellement (Advising) il est un principe opérationnel général dans le management islamique. C'est une étape où les deux parties commencent à prendre forme ; Encore une fois, nous parlons d'un mode de

¹ <https://theislamicworkplace.com/2007/04/28/conflict-management-the-salam-model/> (26/03/2022 a 19:53)

comportement proactif. Cela nécessite un suivi continu des actions et une réponse évaluative rapide à celles-ci.

- La dernière lettre M signifie minimiser (Minimizing) les zones de désaccord qui pourraient conduire à l'agression ou au retrait.

Nous ne voulons pas que l'autre partie devienne un agresseur parce qu'elle n'a pas obtenu ce qu'elle voulait, nous ne voulons pas aussi que l'autre partie se retire de nous.

Dans la plupart des situations, ce ne sera qu'une résolution de courte durée du conflit, jusqu'à ce que l'autre partie se sente assez forte pour contester la résolution.

1.4.Le contrôle :

On voit que les musulmans appliquent un modèle de contrôle inspiré du coran et de la Sunna, La conception islamique définit le contrôle comme une opération continue que tous les acteurs d'une organisation doivent pratiquer en permanence et non dominé par un seul organe.

L'Islam définit le contrôle par ses deux conceptions, le contrôle positif qui a pour but d'éviter les erreurs avant qu'elles se produisent, et le contrôle négatif qui se charge de corriger les fautes des responsables en cas d'erreurs ou d'infraction, en effet, l'Islam a été le premier à parler du contrôle positif

L'ensemble des règles du contrôle islamique constitue un système de contrôle pertinent et très efficace à qui on peut rarement trouver un modèle similaire dans les théories du management conventionnel, car elles se caractérisent par L'universalisme, la justice absolue, la clarté et la simplicité du processus de contrôle.

Dans ce volet, on peut dire qu'il existe cinq types de contrôle :

1.4.1. Le contrôle divin

C'est la source principale du contrôle, qui explique par le fait que le musulman sent toujours que dieu l'observe.

1.4.2. L'autocontrôle

Le modèle islamique s'intéresse à toutes les formes de contrôle, il donne aussi une importance particulière à l'autocontrôle qui provient de la conscience, en effet il est considéré comme la

manière la plus efficace du contrôle. L'autocontrôle permet aussi à l'individu de se corriger lui-même et encourage à perfectionner le travail

1.4.3. Le contrôle administratif interne

C'est un contrôle qui se fait au niveau de l'organisation et Il faut pas détruit ni dégrade l'employée tant qu'il n'a pas délibérément rejeté sa loi et continué à pratiquer l'iniquité.

1.4.4. Le contrôle public externe

Le contrôle public dans l'Islam provient du fait que n'importe qui peut faire le mal, donc elle a besoin de quelqu'un pour contrôler ses actes et la freiner

Il consiste à donner la possibilité au peuple de contrôler, de critiquer, ou de s'opposer subjectivement à la gestion de l'organisation et cela pour l'intérêt général.

1.4.5. Le contrôle judiciaire

L'islam a connu le contrôle judiciaire à travers un intermédiaire étatique qui avait pour mission le contrôle direct de la gestion des différents organes de l'Etat dont tous les entreprises, les banques, les organisations ...etc.

- Intervenir en cas d'abus de pouvoir par un gouverneur.
- Contrôler la comptabilité et les comptes
- Arbitrer les conflits entre les citoyens et l'administration.

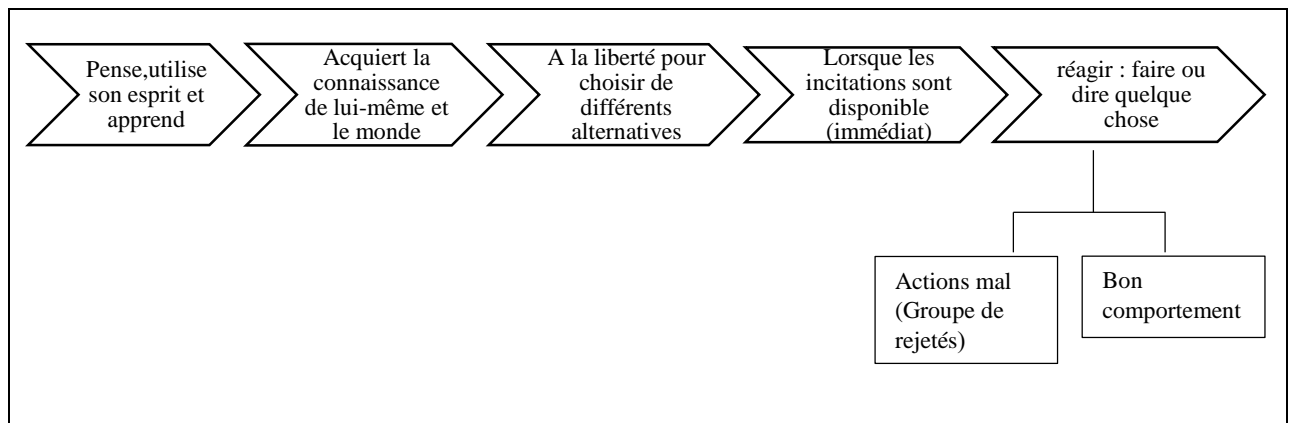
1.5.Motivation :

Dans la perspective islamique la motivation est une partie du processus du management et à travers de cette partie le responsable de l'organisation essaie d'encourager ses subordonnés à effectuer un travail dans la lumière des principes islamique.

À cette fin, les organisations doivent s'assurer ces principes fondamentaux de motivation soit appliquer, par exemple la conscience, le regret, la bonne conduite, l'identification du travail, la justice, la concertation, le partage et l'honnêteté.

Il faut sensibiliser les employés pour accepter leurs fautes et pour essayer de les corriger afin d'avancer puisque sans regret chaque personne restera sur le mauvais chemin et finalement il ne pourra pas orienter ses efforts vers de bonnes activités qui aide l'entreprises et la société

Figure N° 3 : L'interdépendance des différents types de motivation.



Source : Falah (A) et Safiq, (1994, P.19)

2. Les activités au management islamique

2.1. La gestion des ressources humaines :

2.1.1. Recrutement et sélection

Le recrutement est le processus de sélection des concurrents potentiels dont l'entreprise peut tirer un avantage ; Du point de vue de management islamique, la détermination d'un bon candidat est de choisir la bonne stratégie personnelle, qui affectera la confiance et le dévouement à l'association.¹ Si les candidats sont élus par favoritisme et non en raison de ses capacités, de manière générale, les gens se sentiront sceptiques et infidèles.

Le coran fournit un critère très simple mais très pertinent pour sélectionner le meilleur candidat sont l'honnêteté et la force.² Le Coran a également mentionné un autre ensemble des normes, tel que la responsabilité et les compétences requises pour gérer des emplois spécifiques.

Afin d'assurer la sélection de l'individu idéal, la méthode islamique doit être envisagée pour sélectionner les meilleurs attributs du candidat .³

¹ Abbazi, (U); Zarqan, (I. A): «*Islamic Pedagogy on Human Resource Management based on Islamic References.* » in Islamic Business and Economic, N°2, 2019, pp.1-9.

² Ghernaout, (D): « *Environmental Principles in the Holy Koran and the Sayings of the Prophet Muhammad.* » in American Journal of Environmental Protection, N°6, 2017, pp.75-79.

³ Ibid P.77.

2.1.2. Rémunération et salaires

Du point de vue de la pratique de la GRH en Islam les managers à rémunérer leurs employés en fonction de leurs capacités, informations, et travail effectué

Le manager doit fixer le niveau de salaire pour qu'il soit suffisant à répondre aux besoins des employés, tels que l'achat de nourriture, de vêtements, d'un logement prêt à l'emploi et les coûts typiques par exemple le transport réglementé.¹

Cependant, les entreprises doivent éviter toute préférence, leur but est une rémunération juste et considérable et quelle que soit le genre, il n'y a pas différence de rémunération des travailleurs.

Les employeurs doivent également s'assurer que les salaires sont payés immédiatement après l'achèvement de leur travail. Dans le management islamique, retarder le paiement des ouvriers ou des employés n'est pas autorisé.

2.1.3. Promotion

Les critères de promotion dans l'islam sont strictement basés sur le mérite, la capacité, le talent et les compétences individuelles plutôt que sur ceux basés uniquement sur l'âge et l'expérience

Par exemple, le Prophète Muhammad a souvent préféré des jeunes talentueux et hautement qualifiés dotés de capacités stratégiques et de compétences créatives.

2.2. Marketing :

L'approche classique de 4P du marketing qui sont la politique de Produit, la politique du Prix, la politique de distribution et la politique de Promotion, ne peut être retenue au pays musulmans car il y a une diversité des situations économiques, socioculturelles et politico-légales.

Par exemple La fixation des prix en islam se faire en fonction des intérêts généraux et il faut que toujours contrôlés par le gouvernement, au contraire aux autres théories les prix sont fixés en fonction de l'offre et la demande et pour des bénéfices maximums du producteur.

¹ Quttainah, (M. A), Almutairi, (A. R): « *Corporate ethics: evidence from Islamic banks.* », in Journal of Management and Governance, N°2, (2017), pp.815-840.

Aussi, selon Hussain Shehata, chercheur en économie islamique, affirme que la méthode de marketing pyramidal ou de réseau est une transaction illégale. Parce que cette activité implique la tromperie. Les gens commencent à commercialiser le produit dans l'espoir d'obtenir un très gros profit, et ils ne sont pas du tout intéressés par le produit

En outre, Selon le Centre for American Muslim Research & Information de New York, les dépenses alimentaires des musulmans américains sont estimées à 12 milliards de dollars, tandis que la taille du marché mondial du halal est estimée à 150 milliards de dollars par an, et il augmente de 15% par an depuis 1998. Donc le marketing islamique est nécessaire.

2.3. Finance :

La finance islamique est entrée dans le système financier du monde, notamment en termes de gestion des risques et de gouvernance, surtout pendant la crise de subprime ;

Mais des efforts restent à faire pour rassurer définitivement le marché sur la solidité de ces financements. Parmi les pratiques de financement en s'en d'une organisation qui applique le management islamique est :

- Prohibition du Riba ça veut dire que l'argent ne peut être créé sans travail donc la création de richesse ne repose que sur une transaction réelle est permis, aussi Il ne faut pas confondre l'intérêt et le bénéfice et Partage des profits et des pertes entre les collaborateurs
- L'interdite de thésaurisation et plusieurs investisseurs islamiques surtout dans les pays de golf respecter ce principe par l'investissement dans des grands projets.
- L'interdite de la spéculation dans tous les produits financiers dont l'évolution du sous-jacent est incertain tels que les contrats à terme, Par contre, la ventes de biens ou de services qui dépend au nature d'évènements aléatoires comme l'agriculture sont autorisées (négocier le prix des matières premières avant la récolte par exemple).
- L'interdite d'Investir dans des activités immorales par exemple les opérations liées au tabac et à l'alcool...etc. ou tout investissement dans une activité contraire aux principes islamique
- Prohibition du Gharar puisqu'il correspond à l'incertitude. La chose vendue doit être clairement définie (la qualité et la quantité) et connue pour que la vente soit valable.

Section 02 : L'intégration du management islamique et son apport

1. L'intégration des pratiques du management islamique

1.1.L'intégration :

On ne peut pas nier que la mise en œuvre des pratiques de management islamique au sein dans l'entreprise est un projet qui requière la participation volonté et la responsabilité de tout le monde, allant du plus haut au plus bas niveau de la hiérarchie ; non seulement de l'entreprise, mais toute la société

Ried Fontaine a mené une expérience et il a montré que les gens pour intégrer les principes de management il n'est pas nécessaire de connait le coran mais il faut de le comprendre

1.1.1. Compatibilité de l'entreprise

Certaines organisations peuvent opérer dans la commercialisation ou la production des produits prohibés par la religion islamique. Ici la conduite de l'ensemble organisation est contraire des principes islamiques donc l'application d'un management islamique dans ce type d'organisation est clairement erronée¹

1.1.2. Les réglementations et des documents internes appropriée

Dans les sociétés ou on applique le management conventionnel, les interprétations des réglementations souvent biaisées pour s'adapter aux personnes.

Mais dans un contexte de management islamiques l'entreprise doit rédiger son règlement intérieur ainsi que tout autres réglementation (sanctions, avancements au mérite ...etc.) suivant l'éthique islamique.²

Par exemple les horaires et les congés payés ne soient pas au détriment des activités spirituelles ... etc.

Un autre exemple, les relations avec les parties prenantes doivent être également revue et repenser suivant les principes islamique (les ventes, les systèmes de dettes, modes de paiement, modes de recouvrement ...etc.)

¹ TOUMI AMARA (D) Op.cit. P.18.

² Ibid. P.19

1.1.3. Instituer un comité charia

Aujourd'hui dans les entreprises islamiques et surtout dans les banques islamiques sont dotés de tels comités. Il s'agit d'un groupe d'employés internes ou externes ayant une double connaissance approuvée en matière de charia islamique et également en matière de management, finance, économie et comptabilité.

L'objectif de ce groupe est d'assister le staff managérial dans ces décisions et de proposer toute réglementation en cohérence avec l'éthique islamique dans les affaires ainsi que la certification des nouveaux produits. Selon les standards proposés par l'AAOIFI (Accounting and Auditing Organizations for Islamic Financial Institutions) Organisation basée à Manama au Bahreïn un SB doit être composé d'un nombre minimum de trois membres et ne doit pas comprendre parmi ses membres un directeur de l'institution ou un actionnaire

D'un point de vue historique, l'origine de ce type de structures s'inscrit dans une ancienne tradition islamique dite Al-hisba (Une autorité n'avait pas de pouvoir coercitif ou judiciaire mais bénéficiait d'une force morale et d'un mandat de supervision portant essentiellement sur la vérification des mesures, la prévention des fraudes et la sensibilisation aux bonnes pratiques commerciales.)

La première initiative d'introduction du comité charia a été en 1975 par la Dubai Islamic Bank (DIB)

1.1.4. Participation des employés et la réflexion approfondie du sens

Pour bien introduire les principes et les pratiques de management islamique aux employés et les collaborateurs on doit les impliquer de plus en plus ; on communique par la charte éthique, les déclarations politiques, des discours, des publications ou encore par messagerie électronique commun, puisque l'atmosphère de l'organisation affecte le comportement des employés et leur permettra de réfléchir sur les valeurs de l'entreprise de les approfondir et de les expliciter.¹

L'une des principales sources qui influent sur le degré d'intégration est l'engagement des cadres supérieurs à un management suivant les valeurs islamiques aussi où ils encouragent les employés à approfondir le sens, ne mettez pas les principes et les valeurs seulement sur le guide ou la

¹ TOUMI AMARA (D), Op.cit., P.20.

charte d'éthique mais les aidez à le comprendre profondément, L'islam encourage beaucoup de ça.

La participation des collaborateurs va renforcer les conditions de travail puisque la participation modifier leur comportement, leur manière d'agir et donc la façon de travailler.

Lorsqu'un employé, faire face à une situation où il doit faire un choix, il prendra sans doute la décision la plus pertinente pour son bien-être, et sa conscience, également pour l'entreprise.

1.2. Les contraintes d'intégration des pratiques :

- Il n'est pas facile pour les managers qui veulent mettre en œuvre un management islamique de distinguer les articles qui suivent une approche normative des articles qui est faire l'analyse scientifique.
- La vision de certaines personnes à l'islam est parfois déformée par exemple ils voient que l'islam est le synonyme de faible développement économique, même de régression économique et sociale. Il est nécessaire de dépasser les stéréotypes, que ce soit dans l'analyse de la relation entre l'islam et le développement économique, Ou dans ses pratiques ;
- L'absence d'administration islamique au niveau de l'État est le principal obstacle à la mise en œuvre du management islamique ;
- Le grand public, même les experts en management ne connaissent pas bien ce concept;
- Le manque des concepts liés au management islamique au niveau universitaire en Algérie ;
- Il n'y a pas beaucoup de modèles d'organisation qui pratique la gestion islamique qui puisse être mentionnée à ce sujet en Algérie ;
- Manque de publications basées sur la recherche sur ce sujet ;

2. L'application de management islamique sur management de qualité :

Dans la perspective islamique au management, la qualité est un concept global dans lequel il couvre tous les relations entre l'homme et l'univers elle a fourni les bases suffisantes pour influée directement sur le caractère pour que soit un caractère noble.

La qualité est une fonction distincte dans le management conventionnel mais au management islamique la qualité est la responsabilité de chacun dans l'organisation, surtout les inspecteurs et les contrôleurs.

Selon Othman et autres il y a quelque Pratiques d'amélioration de la qualité et de la productivité on mentionne les suivants :

- Chaque action doit être accompagnée d'une intention et objectif claire ;
- L'Islam exige de prennent le prophète Muhammad (Paix et Bénédiction d'Allah sur Lui) comme un modèle ;
- Enseigner des attitudes de travail positives et les activités organisationnelles à tous les niveaux et améliorer le processus de travail ;

Ensuite il existe plusieurs normes de gestion basées sur l'Islam les plus importantes d'aujourd'hui sont IQOMS 313 et HAFAS. Ces deux normes ont été élaborées par des érudits musulmans, des experts de la qualité, des professionnels du commerce et des industriels.

Ces deux normes sont orientées vers l'aspect pratique et l'excellence dans la gestion organisationnelle moderne en utilisant les principes de l'islam, ils sont gérés par des conseils de réglementation qui situer à Kuala Lumpur, Malaisie au Center for Engineering Excellence International Islamic University.

2.1. IQOMS 313 (islamic quality organisations management systeme 313) ¹

C'est un ensemble de systèmes de gestion génériques pour les organisations commerciales qui cherchent l'excellence dans leur culture en interne et en externe avec une rentabilité maximale.

¹ SAYED AZAUDDIN (S.B): « *Alternative Quality Management Standards Islamic Perspective* », utusan publications, Kuala lumpur, 2005, p25.

2.2.Composition du IQOMS 313 ¹

- La section 1 (Développement et gestion des valeurs)

Visé à inclure des valeurs éthiques et morales universelles aux travailleurs ainsi qu'à leurs organisations, elle intègre des façons éthiques pour conduire indirectement à des communautés et des organisations mieux comportées, responsables et hautement productives à travers le monde.

- La section 2 (Développement et gestion des relations)

Établit les normes d'une organisation dans ses relations avec ses parties prenantes vis-à-vis des propriétaires, des employés, des clients, de la communauté, du pays ainsi que de l'environnement. Il garantit des relations d'affaires éthiques et une situation gagnant-gagnant pour tous.

Via IQOMS 313 l'organisation devrait être communiquée avec toutes ces parties prenantes, tant à l'interne (employés de l'organisation) qu'à l'externe (clients, fournisseurs, communauté, autorités gouvernementales). Cela permettra à l'organisation d'acquérir la réputation d'une excellente organisation

- La section 3 (Structure organisationnelle et objectifs)

Indique les mesures à prendre par l'organisation pour gérer toutes ces tâches dont des valeurs et de création de la culture de l'excellence. Comme un système de classement des performances basé sur la rationalité, en outre il établit des normes de leadership qui aideront une organisation à reconnaître les bons leaders potentiels et à ouvrir la voie à ces leaders potentiels pour développer leurs pleines capacités de leadership.

- La section 4 (Gestion des processus internes)

Se concentre sur les processus de travail de l'organisation, notamment l'identification et la traçabilité des produits, les achats, le transport et la manutention. Il crée une organisation très systématique qui ferait plus que répondre à la demande de ses parties prenantes, en particulier les clients.

¹ SAYED AZAUDDIN (S.B): OP.cit, P.26.

2.3. HAFAS (halal Food assurance système)

C'est l'ensemble de normes de production d'aliments halal pour les organisations, Ce n'est pas une certification halal pour les produits eux-mêmes mais elle se concentre sur le système d'une organisation pour s'assurer que l'organisation produit des aliments halals.

En d'autres termes, grâce à HAFAS, une organisation peut établir des référentiels islamiques pour son système plutôt que pour ses produits, Cela garantira que l'ensemble de la chaîne de ses processus de production répond aux critères halal ainsi que les produits finaux seront halal.

HAFAS comprend quatre parties ¹:

- Le Préambule définit le champ d'application du HAFAS
- La partie 1 se concentre sur la mise en place d'une infrastructure au sein de l'organisation qui garantira la mise en œuvre réussie des principes islamique dans l'organisation
- La partie II établit les normes de mise en œuvre du halal à chaque étape critique du processus de production alimentaire.
- La partie III elle fournit une explication des termes utilisés dans la partie I et la partie II, ainsi que d'autres termes islamique arabe comme halal

Cependant, contrairement à HACCP, HAFAS est une norme de système, pas seulement une norme de produit.

Au contraire, les autres certifications des produits halal par des organismes de certification locaux. HAFAS accepté à l'échelle mondiale elle est une norme qui répondre aux besoins alimentaires des musulmans et de toute l'humanité.

HAFAS donne l'importance un la bonne intention de garantir un système halal englobant les sources de toutes les matières premières jusqu'aux produits finaux

¹ SAYED AZAUDDIN (S.B): OP.cit. p30.

3. La Conduit de changement d'une perspective islamique :

Gestion du changement dans la perspective de l'islam un management de conduite de changements dans la perspective islamique, considère l'homme comme l'acteur principale d'un changement, puisque l'homme développent toujours il essaye de devenir meilleur et il s'adapte facilement à l'environnement renforcement des capacités et les connaissances, accroître la capacité scientifique et professionnelle est une obligation pour chaque musulman, homme et femme

Le mangement islamique exhorte le leader à se changer d'abord pour que les employés changent et le dirigeant change de lui-même pour que l'efficacité de l'entreprise change et que le travailleur change lui-même pour que l'environnement de travail change.

4. L'apport de la mise en œuvre du management islamique

4.1. La performance de l'entreprise :

D'après les résultats de l'étude empirique Impact de la gestion islamique sur la performance de Hossain qui a menée au Bangladesh, plus que le manager applique les principes islamiques de management, plus l'organisation devient efficace et même les objectifs deviennent à long terme.¹

Il a observé que la croissance d'une organisation repose sur la connaissance, la discipline, l'efforts unifiés, la justice, paiement de la rémunération et autres principes. Il a trouvé qu'il existe une relation positive entre la performance et les principes de la gestion islamique pratiquées par les organisations étudiées.

La liberté économique qui existe en islam permet à tous les individus d'avoir des activités économiques pour permettre un épanouissement des individus et de leurs aptitudes, mais dans le cadre précis des règles islamique.

¹ Hossain, (M): «Issues in Islamic management: Theories and practices Case studies of Muslim managed organizations in Bangladesh » in International Islamic University of Malaysia Press Kuala Lumpur, Malaysia. 2012, pp.451-464.

4.2. Le développement durable : ¹

L'Islam couvre tous les aspects de la vie humaine. Globalement il comporte quatre types de droits et d'obligations pour chaque personne les droits de Dieu, les droits de la personne sur elle-même, les droits d'autres humains sur la personne (Il doit protéger les droits des autres afin que ses propres droits soient protégés), les droits de la nature.

Le concept de développement durable dans l'Islam peut être défini comme La réalisation équilibrée et simultanée du bien-être des consommateurs, de l'efficacité économique, de la justice sociale et de l'équilibre écologique dans le cadre d'un modèle évolutif basé sur la connaissance

Nombreux versets dans Coran et plusieurs paroles du prophète Mohammed (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) montrent la grande importance qui a été accordée aux préoccupations environnementales et la responsabilité de l'homme envers la nature.

La propreté et la conservation et l'équité de di de l'eau sont des choses d'une grande attention dans le Coran et la sunna par exemple Une ferme à côté d'une source d'eau est interdite de monopoliser. Le managment de l'eau au islam doit être basée sur des programmes et plans destinés aux divers secteurs (par exemple collectivité locales, agricole, industriel).

Nombreux versets dans Coran et plusieurs paroles du prophète Mohammed (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) montrent la grande importance qui a été accordée aux préoccupations environnementales et la responsabilité de l'homme envers la nature.

Le management islamique insisté sur la préservation des arbres et des plantes et elle conseillent de ne pas abattre des arbres, détruire l'agriculture ou tuer un animal.

L'Islam appelle à l'utilisation efficace des ressources naturelles et à la minimisation des déchets et La lutte contre la pollution et le gaspillage :

¹ <https://www.cilecenter.org/fr/resources/articles-essays/le-developpement-durable-la-lumiere-de-lislam-etude-conceptuelle-basee> (12/02/2022 a 22:19)

L'islam insiste l'homme à chercher son richesse et lutte contre la pauvreté. Cette dernière étant, dans la plupart des cas la résultante d'une répartition inéquitable des richesses de la nation. De ce fait, la pauvreté pousse les gens à abuser du peu de ressources naturelles dont ils disposent. Ce qui diminue d'autant leur capacité productive et provoque des problèmes environnementaux graves.

La manière islamique d'atténuation de la pauvreté est axée sur le développement de l'homme et l'offre des possibilités d'emploi pertinentes et d'aider des pauvres comme zakat.

Conclusion de chapitre 2

Le management Islamique repose sur la maîtrise des aspects humains ainsi que technique structurels et financier on peut l'appliquer dans toute sorte d'entreprise puisqu'elle intervient d'une façon positive sur toutes les dimensions ;

La mise en œuvre du management islamique n'est pas coûteuse mais elle est besoin du temps, on constate que de nombreux pays ont intégré ses pratiques, de différents entreprises et organisations appliquent ses principes et ses valeurs ; En plus, la présence de plusieurs universités qui enseignent le management islamique. (Par exemple, l'Institut international d'économie islamique, l'École nationale de commerce et d'administration de Tanger, l'Université islamique internationale de Malaisie, l'Université islamique internationale d'Islamabad... etc.)

CHAPITRE 03

Architecture et évaluation empirique de la Banque al Salam

(chapitre pratique)

Introduction de chapitre 03 :

Après avoir présenté les aspects théoriques de management islamique et ses pratiques, et dans la perspective de mettre en pratique ces concepts théoriques développés, nous avons opté pour la banque al Salam ;

Ce troisième chapitre qui porte sur une étude empirique ayant pour objectif de tester et de vérifier nos hypothèses ;

Pour cela, dans la première section nous allons présenter généralement la banque el Salam et la comité charia ;

Ensuite, dans une deuxième section nous expliquons la démarche méthodologique et les outils de la recherche ;

Enfin pour la troisième section nous allons présenter et analyser les résultats de questionnaire et d'entretien.

Section 01 : l'architecture de la banque el Salam

1. La banque el Salam

1.1.Présentation :¹

Al Salam Bank Alegria est la deuxième banque islamique ayant été créée en Algérie est une banque holistique qui opère conformément aux lois algériennes et conformément aux dispositions de la charia islamique dans toutes ses transactions, elle a été constituée avec un capital souscrit et libéré de 7.2 milliards de dinars algériens Elle dispose 20 agences réparties en Algérie, dont l'Agence Annaba, Dili Brahim et l'Agence Constantine récemment ouverte.

La création de la banque Al-Salam Bank Algérie est le fruit d'une coopération entre Pays du Golf et Algérie. Elle réunit plusieurs actionnaires, parmi eux : immobilier Emaar (une banque libano-canadienne), et une société d'assurance émiratie, et autres actionnaires nationaux.

1.2.Historique :

08/06/2006 l'annonce de la constitution de la banque

10/09/2008 la coopération Algérie-Golfe, la banque a été agréée par la Banque d'Algérie, pour commencer à exercer ses activités visant à fournir des services bancaires innovants.

20/10/2008 Elle débutera son activité conformément au règlement de la Banque d'Algérie n 08-04 du 23 décembre 2008.

2019 conformément au règlement de la Banque d'Algérie n 03-18 du 23 Novembre 2018 elle possède un capital de 15 000 000 000.

Au 2020 le revenu net a diminué 17% à cause de la crise sanitaire.

1.3. Ses valeurs :

1.3.1. Excellence :

Chez Al Salam Bank-Algérie, nous embrassons l'excellence en tant que culture collective et individuelle, que nous nous efforçons d'atteindre avec les normes les plus élevées, dans tout ce que nous faisons, car c'est notre motivation pour atteindre nos objectifs.

1.3.2. Engagement :

¹ <https://www.alsalamalgeria.com/ar/accueil.html#!/> (14/04/2022 à 13:32)

C'est notre sens des responsabilités et notre travail de répondre à tous les besoins requis et attendus par nos clients et nos collègues.

1.3.3. Contacter :

Nous avons fait de la communication interne/externe notre priorité la plus importante, car nous réalisons que c'est le meilleur moyen de fournir le meilleur service à nos clients.

1.4. Ses produits bancaires :

Al Salam Bank-Algérie propose un ensemble de produits et services innovants formulés par la banque contemporaine et tient à vous les présenter.

1.4.1. Opérations de financement

Al Salam Bank-Algérie finance les projets d'investissement, et tous les besoins dans le domaine de l'exploitation et de la consommation à travers plusieurs formes de financement, notamment : spéculation ; location ; Mourabaha ; commande à faire ; l'échelle ; ventes à tempérament ; vente à terme ; etc...

1.4.2. Commerce extérieur

Al Salam Bank-Algérie garantit l'exécution des transactions commerciales internationales sans délai, car elle propose des services rapides et efficaces à partir de : Moyens de paiement au niveau international : transactions documentaires ; Nantissements bancaires et lettres de garantie.

1.4.3. Investir et épargner

Al Salam Bank-Algérie propose des solutions attractives et sûres Pour développer le capital et placer les excédents de trésorerie ou pour profiter des meilleures conditions du marché à travers : souscription d'obligations d'investissement ; Ouvrir un livret d'épargne (mon souhait) ; Carte d'épargne (Mon souhait) ; Comptes d'investissement, ...etc.

1.4.4. Prestations

Service de transfert d'argent par des outils de paiement automatisés ; Services bancaires à distance "Salam Mubasher" ; Service "Banque Mobile" ; Service de courrier Swift "Swifty" ; Carte de paiement électronique « sécurisée » ; Cartes Visa Internationales pour la Paix ; Service de paiement en ligne "E-Amina" ; Casiers de sécurité "Aman" ; machines de paiement automatiques ; Guichets automatiques bancaires, ...etc.

2. Le comité charia

2.1.Présentation de comité charia :¹

Le comité charia d'Al Salam Bank Algérie est composé de grands économistes et érudits. Tous ont une grande connaissance et maîtrise des sciences religieuses (islamiques), économiques, juridiques et bancaires, ils sont directement nommés par le conseil d'administration de la banque et agréés par l'Assemblée générale ordinaire de la banque.

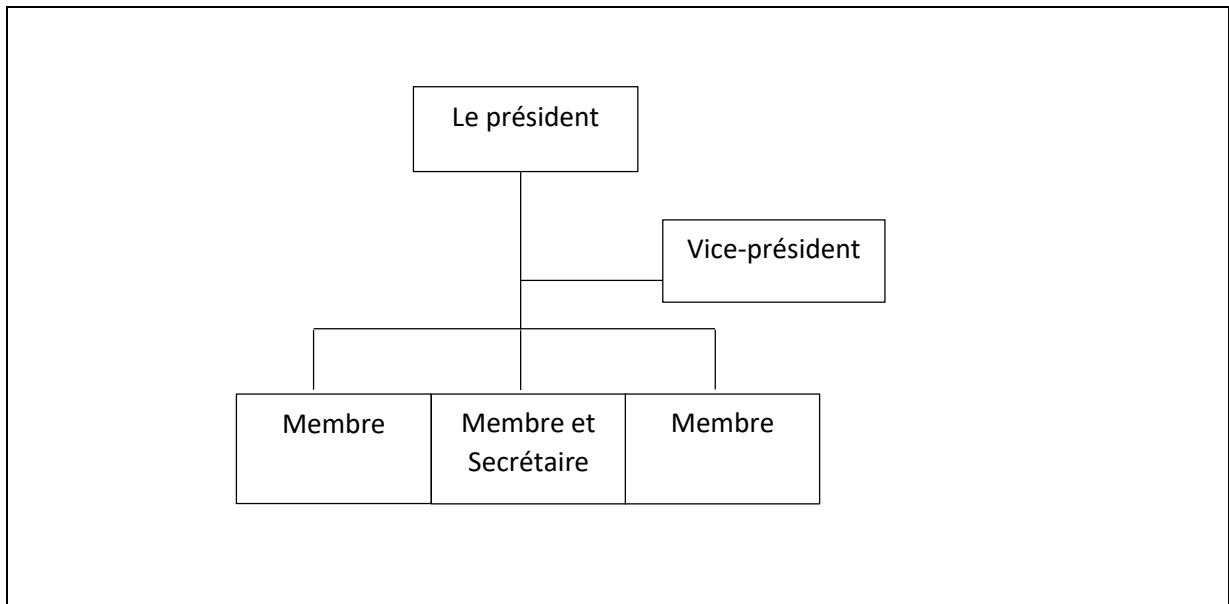
Le comité charia d'Al Salam Bank-Algérie est indépendant de la direction générale de la banque, il veille à la légitimité des transactions effectuées et il reste le seul garant des dispositions islamiques légales concernant toutes les questions soulevées dans les contrats établis entre la banque et ses clients. Il veille scrupuleusement au contrôle et à la conformité des activités, produits et services de la banque avec les préceptes islamiques.

2.2.Composition du comité charia :

- Dr " Hussein Hamid Hassan " L'ancienne Président du comité et du contrôle de la Shari'a au sein d'Al Salam Bank-Algeria. ; Il a contribué au mouvement des banques islamiques depuis sa création, formé ses cadres et transformé de nombreuses banques et entreprises traditionnelles en entreprises islamiques, notamment la Middle East Bank en Emirates Islamic Bank ; Amlak Company à Amlak Islamic Finance Company etc. et de nombreuses autres contributions et réalisations.
- Dr " Izz al-Din bin Zughaiba " Président du comité et du contrôle de la Shari'a au sein d'Al Salam Bank-Algeria.
- Dr " Ayachi Al-Sadiq Fdad " Vice-président du comité charia d'Al Salam Bank-Algérie.
- Dr "Mohammed Abdel Hakim Mohamed Zaïr" Membre et Secrétaire du comité charia Al Salam Bank – Algérie.
- Dr "Abou Bakr Lakhdar Lachhab" Membre du comité charia Al Salam Bank-Algérie.

¹ <https://www.alsalamalgeria.com/ar/accueil.html#!/> (15/05/2022 a 00:30)

Schéma N° 5 : l'organigramme de comité charia.



Source : document interne de la banque.

Le comité charia est assisté en interne par la direction charia représentée par monsieur Ali Mohamed Bourouiba, en charge de contrôler et superviser le volet islamique de l'activité de la banque.

2.3. La mission :

La comité charia a pour objet de :

- Faire des rapports périodiques à la direction générale sur les activités de la banque ;
(ANNEXE 01)
- Contrôle et Certification annuelle de la conformité sur les activités, contrats et produits de la Banque ;
- Réponse aux questionnements émanant des structures de la Banque ;
- Animation de formations et de conférences ;
- Exploiter les rapports d'audit charia ;
- Diffuser et élaborer les règles islamiques et veiller à leur application ;

- Participation au développement de nouveaux produits ;
- S'assurer sur place et sur pièce de la conformité des opérations ;

Certaines opérations peuvent être régularisées sans incidence financière pour la Banque.

D'autres, peuvent être invalidées définitivement sans possibilité de correction par le comité charia, Auquel cas, le produit généré par la transaction devra être neutralisé du compte d'exploitation et versé aux œuvres de bienfaisance.

2.4.Processus de certification d'un produit par le comité charia :

La certification passera par un certain nombre de questions qui guide le comité dans on note les principales étapes :

- Les termes de la transactions (la forme de vente ou de l'achat, le moyen de paiement, les délais...) sont-ils conformes aux principes islamiques ?
- Le produit est –il conforme à l'éthique islamique ?
- Est-ce que la communication (canaux, message objectifs.) est conformes à l'éthique islamique ?
- Le produit est – il bénéfiques pour le client, et la société ?

Dans une optique de management islamique le rôle du comité charia ne se limitera pas à la certification des produits ou des transactions commerciales ; mais il s'étend également à la conformité des stratégies et des méthodes de gestion.

Section 02 : la méthodologie et les outils de l'étude empirique

1. Présentations de l'étude empirique

On commence par une présentation de l'étude sur le thème "la mise en œuvre des pratiques de management islamique"

1.1.Objectifs de l'étude :

Rappelons que l'objectif principale de notre recherche est de répondre à la problématique qui résume à la question suivante :

- Comment une entreprise peut-elle mettre en œuvre les pratiques du management islamique en Algérie ?

Et de vérifier les hypothèses qui suit :

- **H** : Chaque entreprise applique les pratiques du management islamique a un comité qui veille à la conformité des activités, produits et services avec les préceptes de la charia.
- H01 : Les principes du management islamique provenaient d'une référence forte qui est le Noble Coran soutenu avec un exemple pratique réussi du prophète.
- H02 : Le management islamique a un effet positive sur l'entreprise et la société.

Ainsi que les objectifs suivants :

- Identifier les pratiques et les principes du management islamique aux institutions financières islamiques.
- Montrer la contribution de management islamique.
- Evaluer l'application des principes de management islamique a la banque.

1.2.Plan d'étude :

Pour bien cerner le cadre théorique et de bien entourer le thème de recherche, nous avons traité en premier lieu, les concepts clés de notre thème par des différents ouvrages, des revues et des travaux universitaires qui touchent le thème, Ainsi que les informations collectées pendant le stage pratique en sien de l'agence Annaba de la banque el Salam à travers l'observation.

Afin de compléter l'étude documentaire, on réalise une étude empirique auprès des personnels de la banque el Salam pour obtenir des informations actualisées, les plus objectives possibles, On choisit cette institution financière puisqu'elle correspond au thème de recherche, où nous avons l'opportunité de poser une multitude des questions à des personnes hautement qualifiées.

On focalise sur les résultats de questionnaire et d'entretien réalisés au sein de la banque, notre objectif n'est pas seulement de quantifier des données et de les analyser par le questionnaire, mais aussi comprendre les pratiques managériales islamiques de la banque par un entretien.

1.3. L'échantillon d'étude :

La population étudiée pour la recherche est l'ensemble du personnel de la banque el Salam, la population est de 590 employés ;

Pour une meilleure représentativité de l'ensemble des employés de la banque, nous avons opté pour un échantillon aléatoire simple ;

Notre échantillon est les employés de l'agence de banque el Salam -Annaba- La taille de notre échantillon est de 16 personnes.

1.4. Logiciel utilisé sur l'étude :

Étant donné que l'analyse statistique implique de large ensembles de données, nous avons utilisé un logiciels informatique Microsoft Excel qui est un tableur multifonction.

2. La démarche méthodologique

2.1.Le raisonnement d'étude :

On choisit un raisonnement déductif (ou hypothético-déductif) pour résoudre notre problématique, au début on propose et on formule des hypothèses peut s'appliquer à notre objet de recherche à partir des petites recherches sur le sujet qu'on a choisi avec des connaissances et des idées préexistantes ;

Puis on collecte des données à partir des différents outils destinés à tester les hypothèses proposées, pour tenter de les confirmer ou les infirmer.

2.2. Les méthodes :

2.2.1. Méthode descriptive

On collecte des données à partir des revues et différents ouvrages relatifs au thème étudié ; ainsi que les documents internes de l'entreprise, L'exploitation bibliographique et la recherche documentaire nous permettra d'améliorer notre connaissance sur l'intégration et la mise en œuvre des pratiques du management islamique et mettre en évidence les principes et les concepts clés se rapportant à cette thématique, et décrire ses caractéristiques.

2.2.2. Méthode analytique

On dépasse la description simple c'est-à-dire on essaye de comprendre et d'expliquer les différents aspects de l'étude par des avis personnels, des commentaires et des explications. On analyse et interprète les résultats du questionnaire destiné à l'échantillon (les personnels de banque el Salam l'agence Annaba), ainsi que l'analyse qualitative basé sur des entretiens réalisés avec les responsables qui nous ont aidé à orienter notre travail de recherche.

2.3. Les outils :

Pour collecter des données et des informations à la vérification des hypothèses on utilise des différents outils de recherche ;

Pour bien mener notre étude, nous avons choisi d'aborder deux approches à la fois, l'approche quantitative qui est basée sur un questionnaire (**ANNEXE 02**) pour comprendre et expliquer la perception de notre étude ; et l'approche qualitative qui est basée sur un guide d'entretien (**ANNEXE 03**) pour approfondir et compléter les informations recueillies du questionnaire puisqu'il ne permet pas d'étudier le fond d'un problème.

2.3.1. Le questionnaire

Technique directe d'investissement scientifique, utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif, en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées¹

¹ CHABANI, (S) ; OUACHERINE, (H) : *Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales*, édition Taleb Impression, 2^{ème} édition, 2016, P.77.

Notre questionnaire a été imprimé et distribué aux employés de l'agence Al Salam Bank Annaba en utilisant plusieurs types de questions tel que : Question fermé dichotomiques n'offrent que deux choix de réponses, Question fermé À choix multiples a une seule ou plusieurs réponses permises, Les questions sous forme d'échelle, Questions ouverte à réponse élaborée ;

Pour que soit plus simple, plus rapide aux interrogées et recueillir le plus possible des informations.

2.3.2. L'entretien

Notre choix est orienté vers un entretien individuel semi directif ou l'interrogé répondre à des questions précises.

On divise notre entretien sur 4 sujet : Les pratiques du management islamiques, La comité charia, La déférence entre management islamique et conventionnelle, Management islamique en Algérie

On pense que c'est mieux d'avoir un entretien avec le directeur de l'agence d'Al Salam Bank à Annaba, et son adjoint.

En raison de leur longue expérience dans les banques islamiques et de leurs connaissances dans le domaine de l'économie islamique, ils possèdent également une savoir approfondie de la banque et de ses procédures car ils ont un contact permanent avec la comité charia et la direction générale.

Tableau N°2 : Présentation d'entretien

Profession	Durée	Date
Le directeur	1h 30 min	14/03/2022
L'adjoint de directeur	1h	27/03/2022

Source : élaborer par moi-même

En outre, Plusieurs entretien non directif faite sur notre thème pendant tout la période du stage, Ce type à déclencher d'autre idées, puisqu'Il laisse une large liberté.

Une fois les entretiens réalisés, nous les copions sur un ordinateur pour les analyser, et afin d'avoir une vision plus claire, nous résumons les résultats et prenons que les informations nécessaires censées valider les hypothèses.

2.3.3. L'observation

L'observation est une technique fréquemment utilisée pour mener des recherches qualitatives, on utilise le type d'observation participante, elle consiste à interagir avec les individus observés pour leur poser des questions.

2.3.4. La recherche bibliographie

Elle consiste à identifier les différents supports écrits (les ouvrages, les revues, encyclopédies, dictionnaires, travaux universitaires, textes et documents juridiques, rapports officiels, sites Internet) pour collecter les informations nécessaires à la recherche.

Section 03 : L'analyse des résultats

1. Présentation et discussion des résultats

1.1. Le questionnaire :

Pour connaître mieux notre échantillon on pose tout d'abord des questions d'identification.

1.1.1. Question d'identification

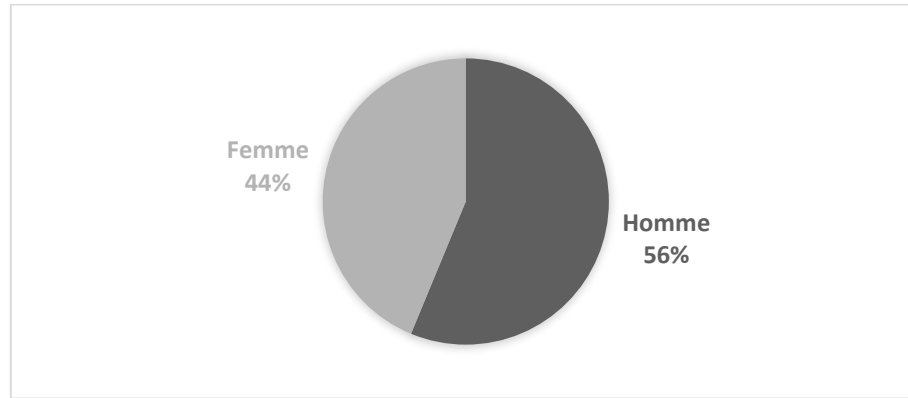
A. Le genre

Tableau N° 3 : Répartition de l'échantillon par le genre.

	Effectif	Fréquence (%)
Homme	9	56.25 %
Femme	7	43.75 %
Total	16	100%

Source : élaborer par moi-même

Figure N° 1 : Répartition de l'échantillon par le genre.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On note que parmi les 16 employées interrogées, il y a 56 % hommes et 44 % d femmes, ce qui indique une diversité.

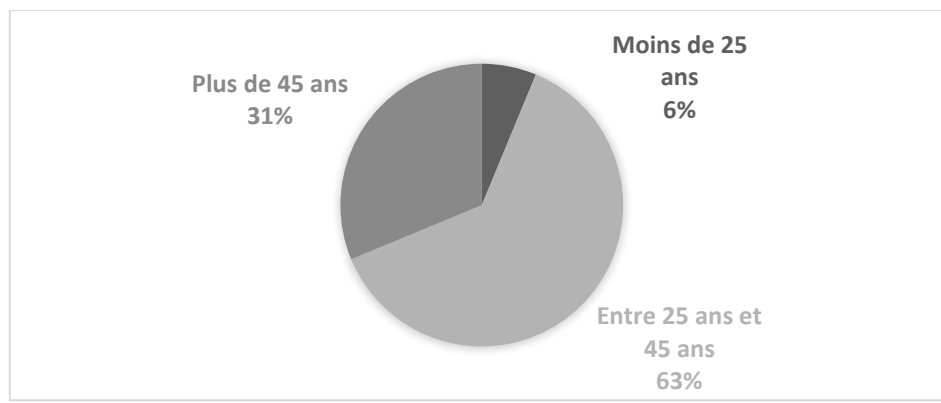
B. L'Age

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon par tranches d'Age.

	Effectif	Fréquence (%)
Moins de 25 ans	1	6.25 %
Entre 25 ans et 45 ans	10	62.5 %
Plus de 45 ans	5	31.25 %
Total	16	100%

Source : élaborer par moi-même

Figure N°2 : Répartition de l'échantillon par tranches d'Age.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On remarque que l'échantillon étudiée est subdivisée en trois catégories d'Age.

Le taux le plus élevé correspond à la tranche d'âge qui est entre 25-45 ans avec un pourcentage de 62.5 %, aussi 6 % des employées sont moins de 25 ans.

Il indique que l'entreprise se base sur une catégorie des jeunes, ce qui constitue l'existence d'une culture de développement.

Enfin, près de 31.25 % des employés âgés plus de 45 ans qui possèdent une large expérience et de maturité professionnelle.

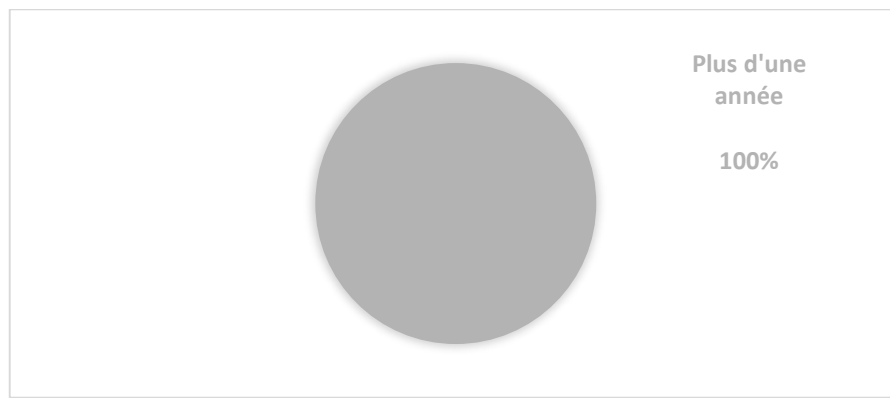
C. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon par L'ancienneté.

	Effectif	Fréquence (%)
Moins d'une année	0	0 %
Plus d'une année	16	100 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°3 : Répartition de l'échantillon par L'ancienneté.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On remarque que l'ensemble des 16 employés ont une ancienneté plus d'une année dans l'entreprise

Puisqu'elle est une nouvelle agence ouverte en 2019, donc tout le personnel connaît très bien la banque et ses actions, opérations, et structures.

1.1.2. Les questions

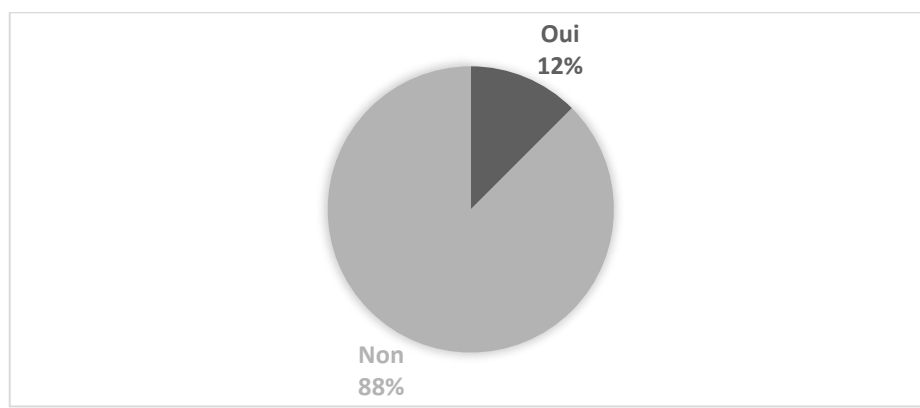
D. Êtes-vous spécialisé dans l'un des domaines de l'économie islamique ? (Finance islamique ; management islamique etc.)

Tableau N°6 : Spécialité dans l'économie islamique.

	Effectif	Fréquence (%)
Oui	2	12 %
Non	14	88 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°4 : Spécialité dans l'économie islamique.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On remarque que seulement 12 % des employées qui sont spécialisée (spécialité universitaire) on domaine de l'économie islamique par exemple la finance islamique.

Cela indique un manque des spécialistes au niveau de la banque el Salam.

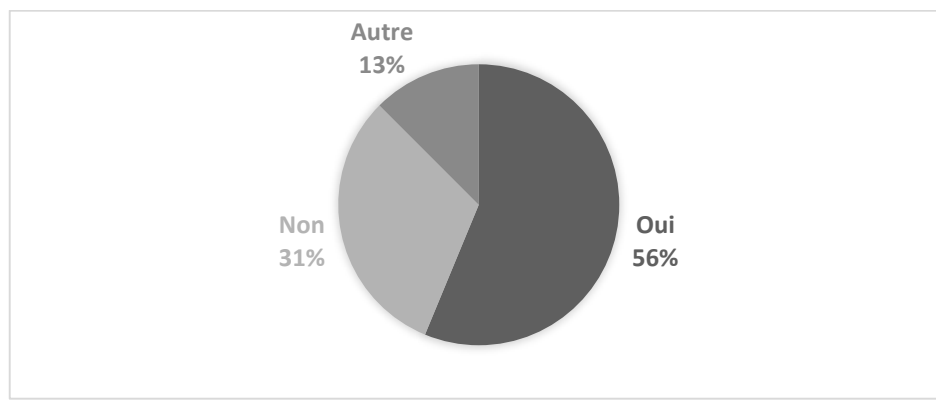
E. Êtes-vous faites une formation dans l'un des domaines de l'économie islamique ?

Tableau N°7 : formation sur l'économie islamique.

	Effectif	Fréquence (%)
Oui	9	56 %
Non	5	31 %
Autre	2	13 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°5 : formation sur l'économie islamique.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

D'après les données du tableau précédent et de figure, on constate que 56 % d'ensemble des employés interrogés faite une formation dans la finance ou le management islamique. Il indique que la banque bien former leur employée.

Et 31% des employé ne fait pas une formation.

Le reste qui répondre par autre représenter 13 % des employées sont fait des workshops et des séminaires concernant l'économie islamique, ou ils possèdent déjà une expérience professionnelle dans des banques islamiques.

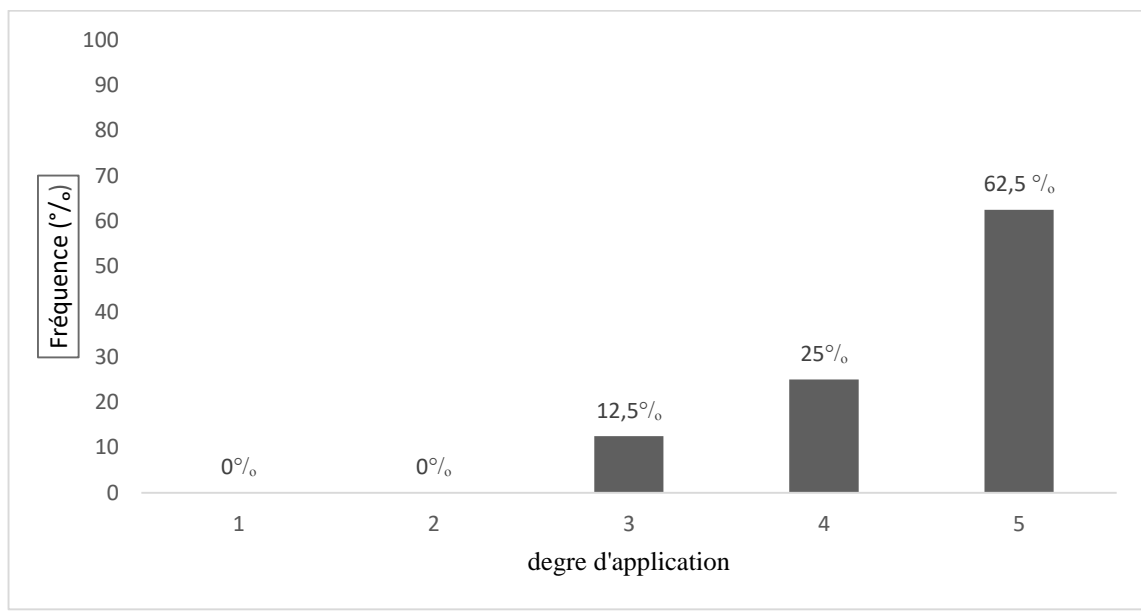
F. À quel point la banque EL Salam s'applique les principes islamiques au management ?

Tableau N°8 : L'applique des principes islamiques au management.

	Effectif	Fréquence (%)
1	0	0 %
2	0	0 %
3	2	12,5 %
4	4	25 %
5	10	62,5 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°6 : L'applique des principes islamiques au management.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On remarque que la plupart des employés qui représente 62.5 % des interrogées évaluent le niveau d'application des principes islamique au management par 5.

Et 25% de l'échantillon considère que l'application des principes islamique est d'un niveau de 4 ; d'autre part 12.5 % des employées interrogées sont neutre ; et aucun employé évaluer le niveau d'application de management par un 1 ou 2.

Donc les principes islamiques sont fortement appliqués au management de la banque.

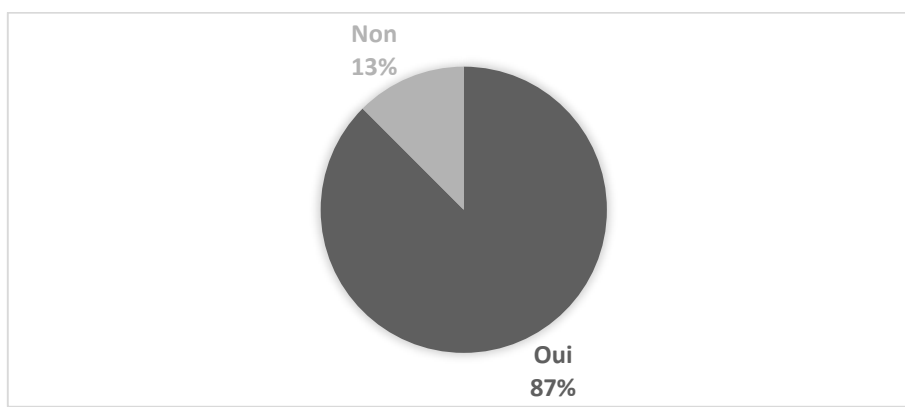
G. Les principes islamiques contribuent-ils au développement du management dans l'organisation ? *

Tableau N°9 : Les principes islamiques et le développement du management.

	Effectif	Fréquence (%)
Oui	14	87 %
Non	2	13 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°7 : Les principes islamiques et le développement du management.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire

D'après les résultats on trouve que 87 % des employés croient que les principes islamiques contribuent au développement de management dans la banque et 13 % seulement croient le contraire

Donc les principes islamiques Intervient sur tous les étapes de développement des stratégies, plans et opérations de la banque surtout celles qui concerne les nouveaux produits.

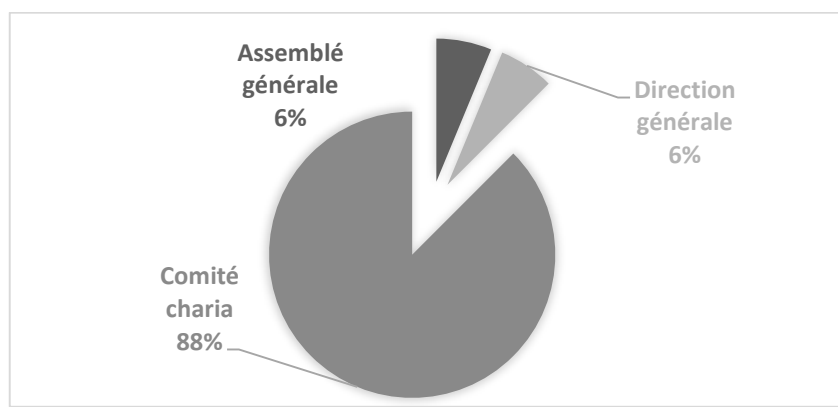
H. Votre banque assure l'application des pratiques de management islamique par* :

Tableau N°10 : assurance de l'application des pratiques de management islamique.

	Effectif	Fréquence (%)
Assemblée générale	1	6 %
Direction générale	1	6 %
Comité charia	14	88 %
Comité exécutif	0	0 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°8 : assurance de l'application des pratiques de management islamique.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

D'après les résultats qui présentent au tableau et figure précédents, on constate que 88 % presque toutes les personnes enquêtées considèrent que le comité charia est l'organe qui garantit la mise en œuvre des pratiques du management islamique ainsi que les autres activités dans la banque.

Seulement 12% des employés considèrent que la direction générale ou l'assemblée générale qui assurent l'application de principes islamique.

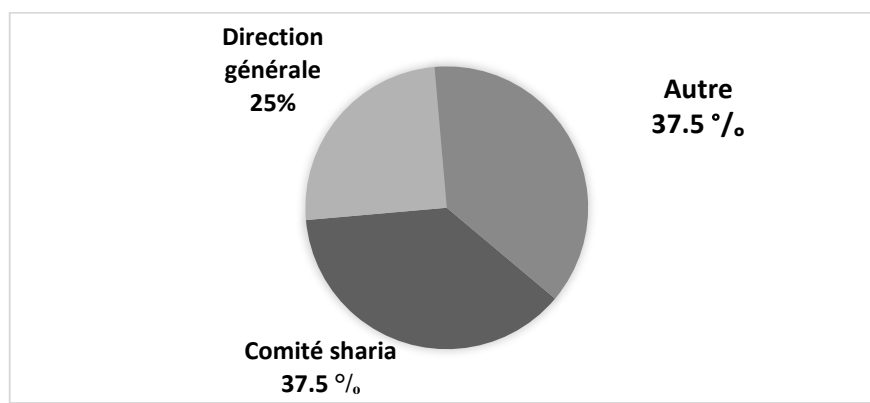
I. Quel organe a plus d'autorité et de pouvoir dans la banque ? *

Tableau N°11 : l'organe plus de pouvoir de la banque el Salam.

	Effectif	Fréquence (%)
Comité charia	6	37.5 %
Direction générale	4	25 %
Autre	6	37.5 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°9 : l'organe plus de pouvoir de la banque el Salam.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On peut remarquer que 37.5 % des employés considèrent que la comité charia a plus de pouvoir que la direction, 25 % considèrent que la direction générale a plus de pouvoir, et 37.5 % qui répondent par autre mentionnent que les deux travaillent parallèlement, ils sont complémentaires, aucune des deux organes n'est plus puissant que l'autre.

Puisque les décisions de direction générale ne sont pas exécutées qu'après la vérification et l'accord de comité charia et vice versa. Cela indique que la décision et l'avis de comité charia prend en considération et elle n'est pas juste un conseil.

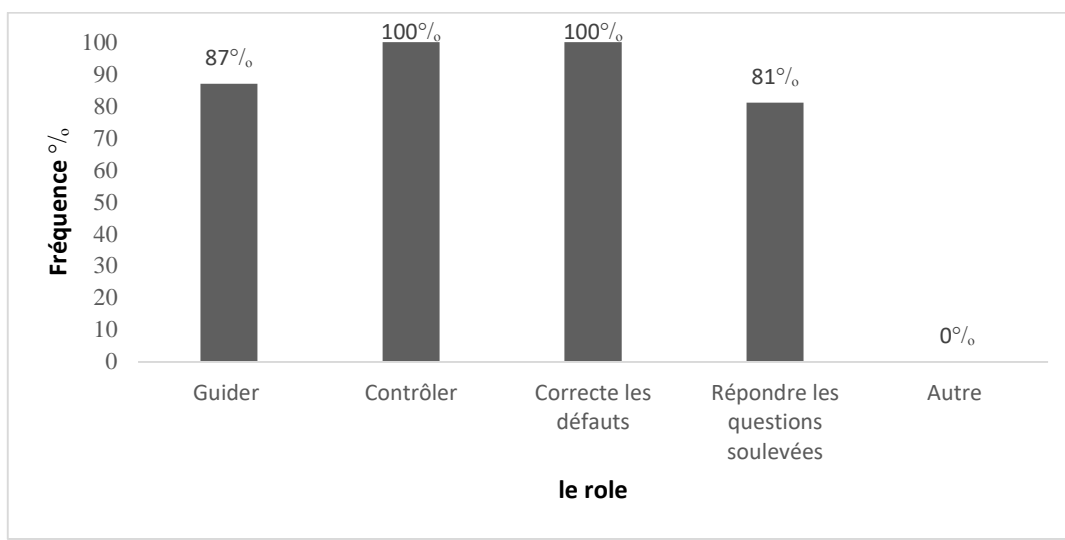
J. Quel est le rôle de comité charia dans votre banque ? *

Tableau N°12 : le rôle de comité charia.

	Effectif	Fréquence (%)
Guider	14	87.5%
Contrôler	16	100%
Corrècte les défauts	16	100%
Répondre les questions soulevées	13	81.25%
Autre	0	0%

Source : élaborer par moi-même

Figure N°10 : le rôle de comité charia.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

C'est une question à choix multiple, donc on remarque que 100 % des interrogés définissent le rôle de comité charia par le contrôle et la correction des défauts.

Par ailleurs, 87.5% et 81.25% considèrent successivement que le rôle est de guider, de répondre en questions soulevées par les employées. Aucune employée répondre par autre

Ces résultats indiquent que pour la comité charia assure la mise en œuvre des principes islamique, elle contrôle et corrige les défauts en plus répondre aux questions et de guider les employées dans toutes les étapes de leur travail.

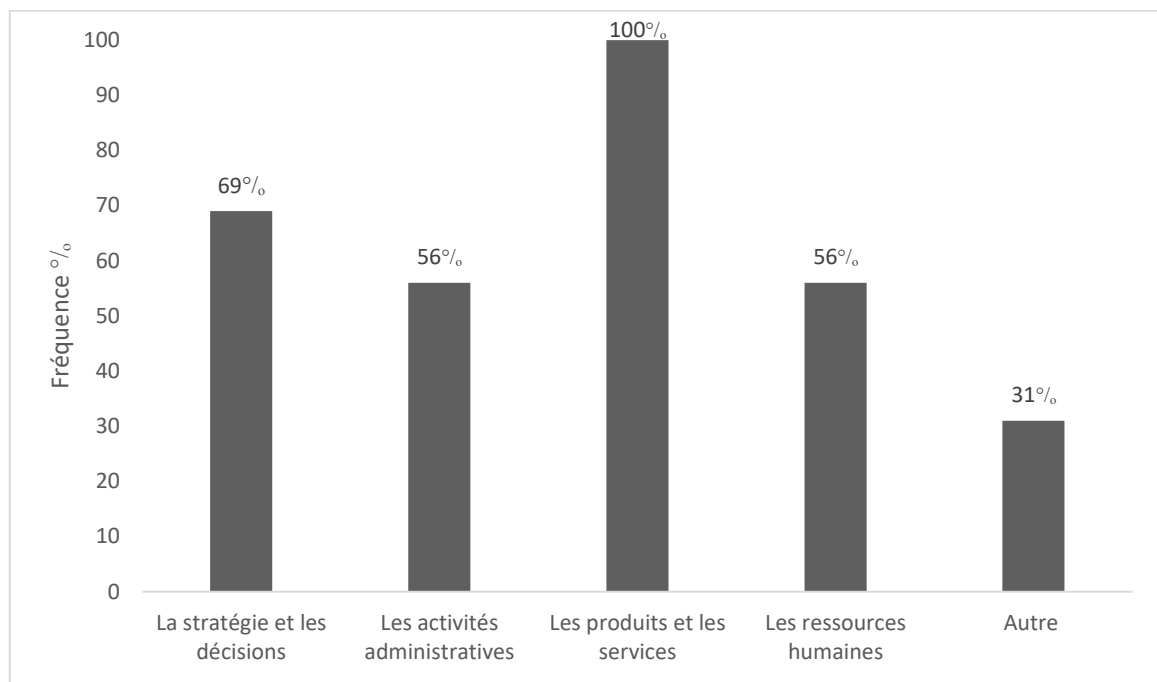
K. Le comité charia contrôlé à :

Tableau N°13 : le contrôle du comité.

	Effectif	Fréquence (%)
La stratégie et les décisions	11	68.75%
Les activités administratives	9	56.25%
Les produits et les services	16	100%
Les ressources humaines	9	56.25%
Autre	5	31.25%

Source : élaborer par moi-même

Figure N°11 : le contrôle du comité.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

C'est une autre question à choix multiple, on constate que 100 % des interrogés déclarent que le contrôle et la contribution de comité charia touche les produits et les services de la banque.

Par ailleurs, 56% considèrent que la comité charia touche par sa mission les activités administratives et les ressource humaines, et 69 % disent la stratégie et les décisions.

Concernant les 31 % des employée qui répondre par autre, ils mentionnent que la comité charia contrôle aussi le budget, en plus elle propose des programmes de formations pour ces employés, ils mentionnent aussi qu'elle ne touche seulement les activités administratives mais tous les autres activités de l'entreprise.

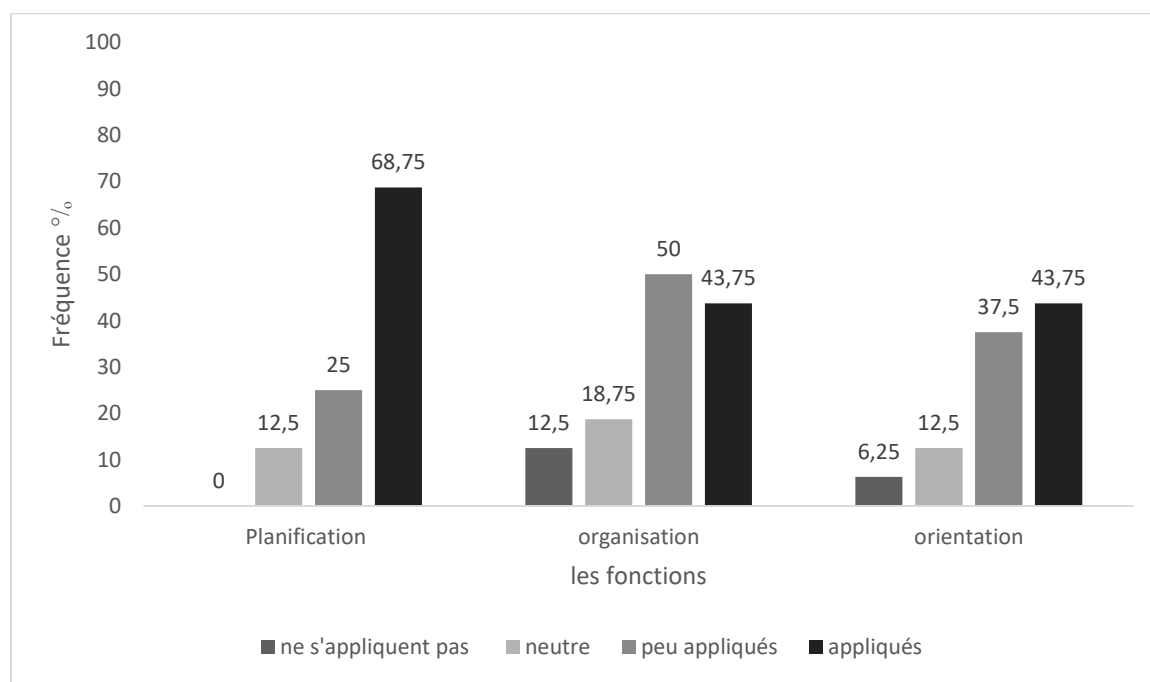
L. Jusqu'à quel point les principes islamiques, s'appliquent-ils sur * :

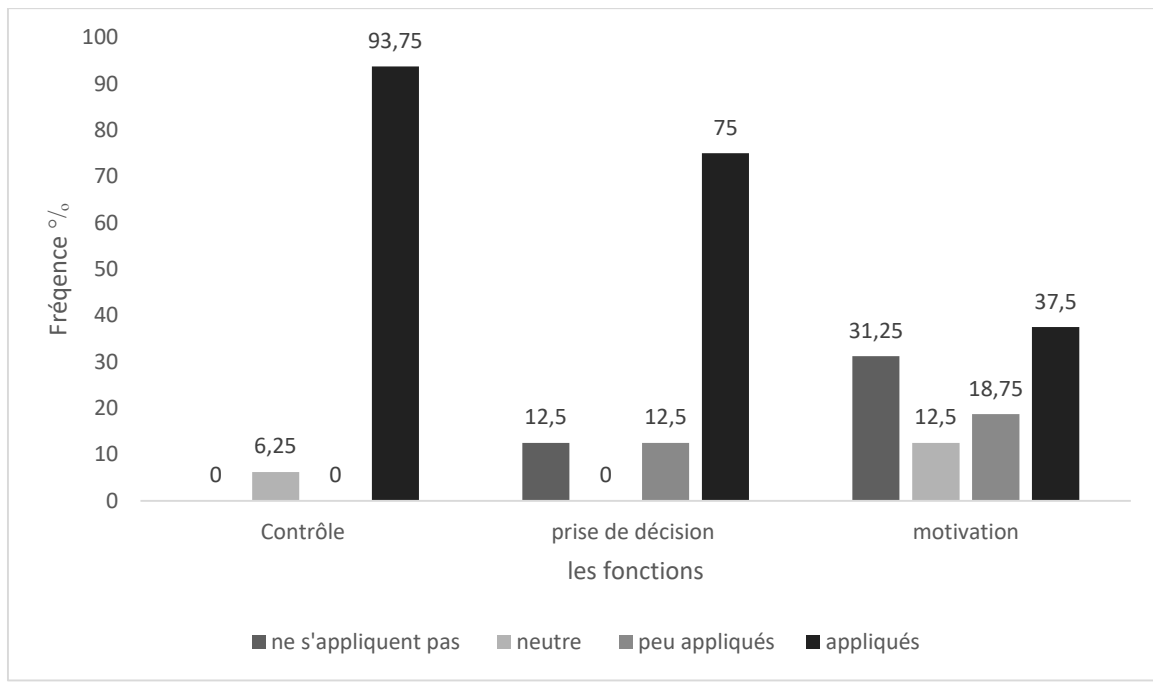
Tableau N°14 : Le pourcentage de l'application des principes islamiques sur les fonctions managériales.

	Ne s'appliquent pas	Neutre	Peu appliqués	Appliqués	Total
planification	0 %	12.5 %	25 %	68.75 %	100°/°
organisation	12.5 %	18.75 %	50%	43,75 %	100°/°
orientation	6.25 %	12.5 %	37,5 %	43,75 %	100°/°
contrôle	0 %	6.25 %	0 %	93,75 %	100°/°
Prise de décision	12.5 %	0 %	12.5 %	75 %	100°/°
motivation	31,25 %	12.5 %	18.75 %	37,5 %	100°/°

Source : élaborer par moi-même

Figure N°12 : l'application des principes islamiques sur les fonctions managériales.





Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

On constate d'après la figure précédente que :

Environ 69 % des employées considèrent que les principes islamiques appliquées dans la planification, Par ailleurs, 25 % répondre par peu appliqué et 12.5 % neutre, et Aucune employée répondre par ne s'applique pas.

50 % des employées considèrent que les principes islamiques peu appliquées dans l'organisation, Par ailleurs, 43.75 % répondre par appliqué, 18.75 % neutre, et 12.5 % employée répondre par ne s'applique pas.

Environ 44 % des employées considèrent que les principes islamiques appliquées dans l'orientation, Par ailleurs, 37.5 % répondre par peu appliqué, 12.5 % neutre et 6.25 % employée répondre par ne s'applique pas.

94 % considèrent que les principes islamiques appliqués Sur la fonction de contrôle

75 % des employées considèrent que les principes islamiques appliquées dans la prise de décision, Par ailleurs, 25 % ses réponse divise au peu appliquées et ne s'applique pas.

La motivation a le taux le plus élevé de 31.25 % (ne s'applique pas)

Il indique que les principes sont fortement appliqués au contrôle, prise de décision et planification ; en outre ils sont appliqués aussi dans l'orientation

Par contre au organisation et motivation les principes islamiques peu appliquées.

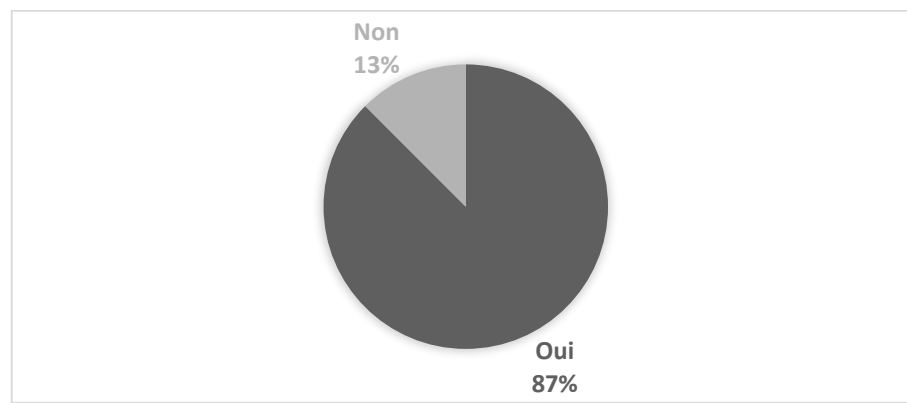
M. Les principes de management islamique contribuent à améliorer la qualité des services de votre entreprise ? *

Tableau N°15 : le management islamique et l'améliorer de la qualité des services.

	Effectif	Fréquence (%)
Oui	14	87 %
Non	2	13 %
Total	16	100 %

Source : élaborer par moi-même

Figure N°13 : le management islamique et l'améliorer de la qualité des services.



Source : élaborer par moi-même

Commentaire :

87 % des employées considèrent que la management islamique mise en œuvre en sien de la banque contribuent à l'améliorations de la qualité des produits offerte.

N. Comment évaluez-vous la performance globale du management mis en place dans votre entreprise ? *

Les réponses sont les suivants :

- La majorité des interrogés répondre par : Elle est performante grâce au management islamique
- D'autre répondre par : La management mise en place à la banque facilite mes taches donc je serai plus performante et donc la banque aussi
- Elle a une bonne maîtrise des produits financières islamiques
- Autre employée mentionner que : généralement la banque fait des bons résultats mais à cause de la crise sanitaire sa performance baisse.

Commentaire :

Ces réponses indiquent que l'entreprise est performante par ses pratiques managériales, même la baisse n'a pas un lien avec la management mise en œuvre.

1.2. Entretien :

1.2.1. Les pratiques du management islamiques

A. Quelles sont les principes et les valeurs éthiques managériale en sien d'une institution financier islamique ?

On peut résume les réponses comme suit :

Dans une institution financière islamique les valeurs éthiques les plus importantes sont : L'honnêteté qui amène à la confiance entre les employés et entre la banque et ses clients ; et la force de préserver cette confiance aussi une valeur fondamentale. Ça veut dire la force et le courage de ne pas accepter et de lutter contre la corruption.

La banque el Salam se basée sur : l'excellence et la perfection de travail, l'engagement et la discipline, la bonne communication interne et externe et la coopération il existe un e-mail collectif et un téléphone pour chaque employée grâce auxquels il peut contacter ses collègues de toutes les autres agences du pays, des responsables ou des départements, ou contacter la comité charia pour l'aider à accomplir sa tâche et à terminer l'opération conformément à l'islam.

La banque el Salam encourage ses personnels de revoir ses actions et ses décisions et les arbitrer, Et admettre l'erreur s'il existe parce que tous les personnels de la banque vont essayer de corriger l'erreur.

Aussi L'assurance de la sécurité est l'un des plus importants principes, il permet aux employés d'obtenir une atmosphère sécuritaire pour des meilleurs résultats.

B. Quelles sont les différents mécanismes suivis par la banque Al-Salam pour garantir l'application des pratiques du management islamique ?

Al Salam Bank offre des produits islamiques et pour gérer correctement ces produits, elle doit s'assurer que les pratiques du management islamique sont appliquées.

L'organisme responsable de cela est la comité charia, et pour cela elle a suivi divers mécanismes tels que la formation des employés sur les pratiques managériales islamiques et la finance islamique et les guider à chaque étape de leur travail ; en plus elle a contrôlé chaque processus, activité, produit, contrat, etc. et ceux qui sont une contradiction avec les principes et les règles islamiques l'ont rejeté.

Elle a également développé de nouvelles stratégies de management à chaque fois inspiré des règles islamiques, de coran et de sunna.

La Banque utilise également des mécanismes parmi lesquels elle publie divers documents internes tels que le système interne et la charte éthique de la Banque.

Elle publie également régulièrement dans son magazine électronique interne tout ce qui touche l'économie islamique (finance, marketing, marchés, management, éthique...etc.) ce qui permet aux collaborateurs ou ses employées d'en savoir plus sur la banque et l'économie islamique.

Commentaire :

L'ensemble de réponses précédentes indiquent qu'Al Salam Bank veille en particulier à la mise en œuvre du management islamique, et cherche à chaque fois à intégrer les principes qui n'ont pas encore appliqués.

En outre elle n'essaie pas d'obtenir le profit le plus élevé, la preuve que le profit de chaque opération n'est pas juste destiné aux associations caritatives.

Aussi il n'y a pas une centralisation mais elle est flexible et douce.

1.2.2. La comité charia

C. Quel est le rôle du comité charia ?

Le comité charia joue un rôle très important dans la banque qu'est d'assurer la conformité des activités d'établissement avec les préceptes islamiques tel que le management.

La mission principale n'est pas le contrôle mais elle l'utilise comme un mécanisme et outil, La preuve est que la banque dispose d'autres organismes pour auditer et contrôler.

De cette façon, la banque gagne la confiance des clients, et également les employés et la direction de la banque seront plus à l'aise de faire leur mission.

D. Qui sont les membres qui composent le comité charia ?

E. Qu'est-ce que distingue les membres du comité charia ?

Il s'agit d'un groupe d'employés ayant une double connaissance approuvée en matière de science islamique et également en matière de management, finance, économie et comptabilité, il y a une diversité ce qui concerne l'âge ou l'expérience.

Les membres de comité charia sont nommés par le conseil d'administration de la banque et agréés par l'Assemblée générale ordinaire de la banque.

L'objectif de ce groupe est d'assister le staff managérial dans ces décisions et de proposer toute réglementation en cohérence avec l'éthique islamique dans les affaires ainsi que la certification des nouveaux produits.

Ce qui distingue les membres de comité charia la sagesse et la discipline, il faut avoir aussi une connaissance suffisante de la langue arabe, une maîtrise de la méthodologie du raisonnement relatif à l'interprétation des textes fondateurs à savoir le coran et les hadiths dûment authentifiés, la mobilisation des aptitudes analytiques est indispensable également surtout dans la phase de conformité.

F. Comment la comité charia peut influencer sur les décisions stratégiques de la banque ?

La comité charia d'Al Salam Bank-Algérie est indépendant de la direction générale de la banque, elle bénéficie d'un pouvoir de légitimation dépassant la structure dans laquelle ils siègent pour atteindre l'ensemble des organes de la banque.

Elle peut influencer la décision par :

- les rapports, elle reçoit des rapports de tous les départements même la direction générale, si elle a trouvé une opération n'est pas juste selon les percepts de l'islam elle a immédiatement rejetée, et parallèlement elle envoie régulièrement des rapports concernant tous les activités à la direction, Pour s'assurer qu'il n'y a pas d'abus de pouvoir.
- les Conseils et décision proposés.
- les Nouvelles stratégies suggérées.

1.2.3. La déférence

- G.** Quelles sont les divergences entre le management islamique et le management conventionnel ?
- H.** Quelles sont les convergences entre le management islamique et le management conventionnel ?

Les principales différences entre les deux concernent les activités financières et de ventes. On trouve aussi que le management islamique se concentre sur l'aspect spirituel et psychologique, par contre le management conventionnel est purement économique.

Également l'organisation islamique se caractérise par une centralisation douce et flexible.

Il y a de convergences entre l'islamique et le conventionnelle mais on remarque que l'islam le précédé dans de nombreuses théories.

1.2.4. Management islamique en Algérie

- I.** Quelle est la contribution de la mise en œuvre du management islamique ?

Le management islamique aide à créer de bonnes conditions de travail pour les travailleurs et donc de bons résultats.

Grâce à le management islamique, la banque peut penser pour la société, la banque a accordé des prêts pour les logements, les voitures et de nombreux projets et investissements, et il y a de nombreux projets médicaux et pharmaceutiques sur lesquels elle travaille.

L'administration islamique aide à lutter contre la pauvreté et à préserver l'environnement.

J. Le climat des affaires en Algérie favorise-t-il l'adoption d'un management islamique ?

K. Quelles sont les contraintes pour intégrer le management islamique ?

En générale, le climat des affaires en Algérie favorise l'adaptation d'un management islamique, puisque c'est un pays musulman donc les managers et les entrepreneurs ont une idée sur les principes et les valeurs éthiques islamique

En outre Les lois de l'Algérie n'ont pas une contradiction avec les principes islamiques.

Mais il existe quelques contraintes comme les clichés et le manque des connaissances sur les pratique de management islamique.

L. Comment réagissez-vous face à la concurrence des institutions financières conventionnelle?

Actuellement, la concurrence est très forte puisqu'il existe de nombreuses banques islamiques implantées en Algérie.

De plus, on voit que les banques conventionnelles ouvrent des fenêtres pour les produits islamiques.

Mais Al Salam Bank, avec sa stratégie, ses valeurs et ses principes inspirés de l'Islam, et avec la Comité Charia, elle vise d'être un leader sur le marché de la finance islamique en Algérie à travers des services bancaires de haute qualité.

Al Salam Bank a de l'expérience et son organisation interne permet de proposer les meilleurs produits contrairement aux banques nouvellement entrées en ce marché.

2. Synthèse :

Dans cette étape il s'agit de combiner tous les connaissances de partie théorique et les résultats récoltés dans la partie pratique à partir de l'analyse et l'interprétation de questionnaire et entretien.

Nous avons fait ressortir les points suivant :

- Il y a un manque de connaissance et des recherches sur le concept de management islamique ;
- Le comité charia, la formation et l'implication des employées à travers les documents interne sont nécessaires pour la mise en œuvre et l'intégration des pratiques de management islamique ;

- Il ne s'agit pas de comparer entre le management conventionnel et islamique, c'est vrai qu'il y a des convergence et divergence, mais nous devons les comprendre séparément
- Dans les institutions financières islamique le management islamique est fortement appliqué ;
- Le management islamique a une approche holistique ;
- Parmi les mécanismes de comité charia pour garantir l'application des pratiques managériale islamique est : le contrôle, guide les employée, la correction des erreurs ;
- Le rôle de comité charia est d'assurer la mise en œuvre des pratiques du management islamique dans toutes les fonctions managériales et les activités de l'institution surtout les stratégies des nouveaux produits, et son rôle est très important, indépendamment de sa position, son degré de bénéfice ou le poids de sa décision ;
- La mise en œuvre de management islamique a un effet positive sur la performance de l'institution ;
- Le management islamique est une quelque chose qui est favorable à chacune des parties soit le client l'entreprise et la société, elle assure la protection de toute personne influencée par l'activité de l'institution financière islamique d'une manière globale,
- Le comité charia et la direction générale ont le même degré de pouvoir (se sont complémentaire), le comité charia est indépendante et ces décisions prend en considération ;
- La connaissance théorique de la littérature islamique de management ne suffit pas pour atteindre ses objectifs, il faut l'accompagnée par la stricte application de ses principes et valeurs le contrôle de la réalisation de ses normes ;
- La charia est la loi qui dirige toutes les activités de la banque ainsi que tous les comportements des responsables ;
- Il ne s'agit pas d'une application complète des pratiques de management islamique à la banque Al Salam car ils ont cherché uniquement les pratiques contredisent l'islam et ont été remplacées par des pratiques managériales islamiques ;
- Le management islamique combine tous les avantages de chaque théorie et offre des solutions pour le management conventionnel ;
- Investir dans les étudiants en insérée des programmes de gestion islamiques.

Conclusion de chapitre 03 :

Il convient de noter que la civilisation japonaise a développé avec succès son système économique en adoptant les pratiques du management occidentale selon leurs propres principes, normes et valeurs culturels.

Ce chapitre avait pour objectif d'étudier la mise en œuvre des pratiques de management islamique au niveau de la banque el Salam, nous suivons une telle méthodologie et approche, Enfin, elle nous permet de élaborer une synthèse qui peut aider l'entreprise à mettre en œuvre les pratiques et les principes islamiques managériales.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la mise en œuvre des pratiques du management islamique, et la bonne façon de les appliquer en s'en une entreprise.

Cela nous a conduit à puiser dans une vaste littérature effectuée dans les deux premiers chapitres de ce mémoire qui nous a permis de faire le tour d'horizon de différents concepts de management islamique, son évolution ses courants de pensée et ses approches ; ainsi que les pratiques du management islamique et sa contribution lorsque l'on intègre dans l'entreprise.

À travers l'analyse de l'étude empirique et l'interprétation des résultats de questionnaire et entretien de notre recherche, ainsi que nos constatations établies sur le terrain en s'en la banque el Salam, nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique qui est « **Comment une entreprise peut-elle mettre en œuvre les pratiques du management islamique ?** », et de confirmer ou rejeter nos hypothèses.

Malgré tous les efforts déployés par la banque pour assurer la bonne application des pratiques de management islamique, il existe certains principes et pratiques qui ne sont pas encore appliqués, comme le principe de la consultation (choura) et le système el Salam pour les conflits, également elle n'adopte la norme IQOSM.

D'une manière générale les résultats montrent que :

- La mise en œuvre des pratiques de management islamique consiste à appliquer les principes et les valeurs éthiques inspirées de coran et sunna.
- La banque el Salam instituer un comité charia et former ces personnes pour garantir une bonne façon d'application des pratiques de management islamique dans toutes ces activités et ces fonctions.

- Il y a des différences entre le management islamique et conventionnelle.
- Le management islamique a une contribution concernant le développement durable et la performance de l'entreprise

A la lumière de ce qui précède nous pouvons confirmer notre hypothèse principale

- **H** : Chaque entreprise applique les pratiques du management islamique a un comité qui veille à la conformité des activités, produits et services avec les préceptes de la charia. (Confirmé)

Mais il existe d'après les recherche et les résultats d'autre façon pour mise en œuvre des pratiques de management islamique comme l'implication de plus en plus ; ont communiqué par la charte éthique, les déclarations politiques, des discours, des publications ou encore par messagerie électronique

Ainsi que nos sous hypothèses :

- H01 : Les principes du management islamique provenaient d'une référence forte qui est le Noble Coran soutenu avec un exemple pratique réussi du prophète.(Confirmé)
- H02 : Le management islamique a un effet positive sur l'entreprise et la société. (Confirmé).

Des difficultés rencontrés lors la réalisation de cette recherche, on note :

- La rareté ou l'inexistence des ouvrages liées au thème ;
- Le manque de documentations en langue française, en ce qui concerne ce sujet la traduction demande beaucoup de temps ;
- La non disponibilité des membres la comité charia de la banque el Salam d'Algérie pour l'élaboration d'entretiens ;
- L'accès aux documents et aux informations interne a été difficile vue que ses dernières sont confidentielles.

Enfin, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question relative à le management islamique et son application en entreprise, et nous souhaiterons que les contraintes de notre travail seront remplies d'études ultérieures qui enrichiront ce sujet.

Nous espérons également que les travaux futurs qui discuter ce sujet adopter la méthode scientifique qui montrer des expériences et d'Inspiration objective des principes et des valeurs du Coran et de la Sunna, non pas une vision spirituelle et religieuse.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Al-Borai (M) ; Morsi (M) : « *Management au islam* » Banque islamique de développement, Royaume d'Arabie saoudite 2001.
- Al-Muzjaji Al-Ash'ari (A) : *Introduction à le management islamique*, Jiddah,2000.
- Ayang, (U.Y), « *du management en islam au management islamique* », sous la direction de Allaux, (S.I), Louis-Léon, (Ch.), Walter, (L) *Le nouvel esprit du management : Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Paris, collection religio, 2018.
- BENMANSOUR, (hacène) : *politique économique en islam*, édition AL QALAM, Paris, 1994.
- CHAAR, (A.M) : « *charia : principes directeurs et stratégie* », sous la direction de LARAMEE (J.P) : *La finance islamique à la française une alternative éthique*, éditions Bruno le prince, union européenne, 2008.
- CHABANI, (S) ; OUACHERINE, (H) : *Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales*, édition Taleb Impression, 2ème édition, 2016.
- Drucker, (P) : *Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, Inter Editions, 1989.
- Jabnoun, (Naceur): *Islam and Management*, Institute Kajian Dasar, Kuala Lumpur, 1994.
- Robbins, (S. P); Coulter, (M): « *Management (13th ed.)* », Pearson Education, United States of American, 2016.
- SAYED AZAUDDIN (S.B) : « *Alternative Quality Management Standards Islamic Perspective* », utusan publications, Kuala lumpur, 2005.
- SNOUSSI, (K) : *la finance islamique*, édition Hiber, Alger, 2013.
- TALEB, (H) : « *Guide de formation des cadres musulmans* », traduit par Michèle (Messaoudi), édition Institut internationale de la pensée islamique, 2007.
- TOUMI AMARA (D) : « *Le management par les valeurs : éclairages islamiques.* » école supérieur de commerce, 2004.

Revues:

- Abbazi, (U); Zarqan, (I. A): «*Islamic Pedagogy on Human Resource Management based on Islamic References.* » in *Islamic Business and Economic*, N°2, 2019, pp.1-9.
- Azhar (K), « proposed research agenda in Islamic perspectives on management studies IIUM» in *Journal of Economics and Management* 11, N°2, 2003, pp.197-227 by The International Islamic University Malaysia.
- Erihadiana, (M): « *The Implementation of Islamic Local Content in Building Character Education at Junior High School Al Amana Bandung.* » In *Journal Pendidikan Islam*, N°2, 2019, pp 41–50.
- Hossain, (M): «Issues in Islamic management: Theories and practices Case studies of Muslim managed organizations in Bangladesh » in *International Islamic University of Malaysia Press Kuala Lumpur, Malaysia.* 2012, pp.451-464.
- HOSSIN, (M.S); Ali, (I); Sentosa, (I): «*Human Resource Management Practices from Islamic Perspective; A Study on Bangladesh Context.* » in *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, N°6, Juin, 2020, pp.391-405.
- Ghernaout, (D): « *Environmental Principles in the Holy Koran and the Sayings of the Prophet Muhammad.* » in *American Journal of Environmental Protection*, N°6, 2017, pp.75-79.
- Mohiuddin, (G. M): « *Management views in Islamic literature: A conceptual analysis on the way of new management dimension.* », in *International Journal of Management*, N°3, 2012, pp.411-424.
- Mulyaningsih, (H.D); Ramadani, (V) et alii: *Entrepreneurship and Management in an Islamic Context*, Editor Springer, 2017, P.153.
- Ogunbado, (A); Ahmed, (U): « *Islamic Ethics of Management: Principles, Standards and Practices*» in *Research Gate*, N°1, Février 2019, pp.43–76
- PRAS (B), « management et islam : vers une convergence de valeurs » in *revue française de gestion* 171, février 2007, p91.
- Quttainah, (M. A), Almutairi, (A. R): « *Corporate ethics: evidence from Islamic banks*», in *Journal of Management and Governance*, N°2, (2017), pp.815-840.
- Shahid, (K); Arshad, (M. A): «*Self-Development Through Soul Management: Context of Islamic Spiritual Intelligence*» in *Research Journal of Commerce Education & Management Sciences*, N°1,2018, PP 1–13.

Travaux universitaires :

- Al-Attar, (A) : *L'application des principes islamiques dans la gestion des ressources humaines et sa relation avec la performance des organisations non gouvernementales à Gaza*, mémoire de magistère en management d'Etat, Académie de management et de politique pour les études supérieures, Gaza, 2016.
- Qureshi, (N) : *Les valeurs organisationnelles entre perspectives occidentales et islamiques, une étude comparative*, Thèse de doctorat en développement des ressources humaines, Université Mohamed Khider, Biskra, 2016.

Sites web :

- <https://theislamicworkplace.com/2007/04/28/conflict-management-the-salam-model/>
- <https://www.cilecenter.org/fr/resources/articles-essays/le-developpement-durable-la-lumiere-de-lislam-etude-conceptuelle-basee>
- <https://www.alsalamalgeria.com/ar/accueil.html#!/>

GLOSSAIRE

Choura : consultation

Charia : la loi islamique.

Hadith : Traditions rapportées de la vie du prophète de l'islam, décrivant ses actes, ses opinions ou celles des compagnons et qu'il a approuvées.

Halal : Se dit de tout ce qui est autorisé par la *charia*.

Haram : Se dit de tout ce qui est interdit par la *charia*. Ex : consommation et vente d'alcool, perception d'intérêts financiers etc.

Riba : Littéralement excès ou surplus. Ce terme est généralement traduit par « intérêt ».

Désigne l'absence d'équivalence entre les prestations du créancier et du débiteur dans une transaction ; Ex : remboursement supérieur au capital dans un prêt d'argent.

Khalifa : signifie mandat.

hisba : Une autorité n'avait pas de pouvoir coercitif ou judiciaire mais bénéficiait d'une force morale et d'un mandat de supervision portant essentiellement sur la vérification des mesures, la prévention des fraudes et la sensibilisation aux bonnes pratiques commerciales.

ANNEXES

ANNEXE 01



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه وسلم

تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لمصرف السلام الجزائر المقدم إلى الجمعية
العمومية عن أعمال السنة المالية 2020

أولاً: أنشطة المصرف.

أشرفت الهيئة على أنشطة المصرف ومعاملاته خلال العام 2020، وقامت بدورها في توجيه الإدارات المختلفة إلى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية وفتاوى الهيئة في تلك الأنشطة والمعاملات، وعقدت لذلك عدة لقاءات واجتماعات مع المسؤولين بالمصرف.

ثانياً: الفتاوى والقرارات.

درست الهيئة العمليات التي عرضت عليها أثناء العام، واعتمدت هيكلتها، وأجابت عن الأسئلة والاستفسارات التي طرحت بشأنها، وأصدرت في ذلك الفتاوى والقرارات المناسبة.

ثالثاً: العقود وصيغ الاستثمار.

قامت الهيئة بإعداد ومراجعة عقود التمويل وصيغ الاستثمار التي يستخدمها المصرف على أساس موافقتها للشريعة الإسلامية، وقد تعاونت إدارة المصرف مع الهيئة في هذا الخصوص.

رابعاً: التدقيق الشرعي.

عرضت على الهيئة تقارير التدقيق الشرعي وقد أبدت ملاحظاتها عليها وطلبت من إدارة المصرف تصحيح ما يحتاج منها إلى التصحيح. وحثت الهيئة إدارة المصرف إلى بذل مزيد من الجهد لتفادي هذه الأخطاء وتلافيها في المستقبل.

خامسا: الاطلاع على السجلات.

اطلعت الهيئة على ما طلبت الاطلاع عليه من سجلات المصرف ومستنداته وحصلت على البيانات والمعلومات التي طلبتها لتمكينها من ممارسة واجب الرقابة والتدقيق الشرعي.

سادسا: التدريب.

توصي الهيئة باستمرار تدريب العاملين بالمصرف لرفع مستوى الأداء وتقليل المخالفات الشرعية، وقد أعدت الهيئة لذلك برنامجا متكاملا وسلمته للمصرف لتنفيذه لكن ظروف الوباء حالت دون تنفيذه حتى الآن، والهيئة تدعو الله الكريم أن يرفع الوباء والبلاء عن بلاد المسلمين والعالم أجمع إنه سميع مجيب.

سابعا: الميزانية العمومية.

أعدت إدارة المصرف الميزانية العمومية عن العام 2020، وقد قامت الهيئة بمراجعة بنود الميزانية والقوائم المالية وحساب الأرباح والخسائر، واطلعت على السياسات المحاسبية وعلى أسس توزيع الأرباح بين المساهمين والمودعين من جهة، وبين المودعين أنفسهم من جهة أخرى، وأبدت ملاحظاتها عليها. وتلقت الرد من إدارة المصرف على تلك الملاحظات، وترى الهيئة أن هذه الميزانية في حدود ما عرضته إدارة المصرف وما قدمته من معلومات وما قامت به من تنفيذ ملاحظات الهيئة تمثل موجودات المصرف وإيراداته، وأما دقة المعلومات والبيانات فهي من مسؤولية إدارة المصرف.

ثامنا: الزكاة.

حيث إن النظام الأساس للمصرف لا يلزم المصرف بدفع زكاة مساهميه فإن الهيئة تدعو المساهمين إلى ضم قيمة أسهمهم إلى بقية أموالهم ودفع الزكاة عنها بأنفسهم، وقد قامت الهيئة بمراجعة حساب الزكاة للمساهمين للسهم الواحد لإعلامهم بها.

رأي الهيئة.

والهيئة إذ تؤكد أن مسؤولية تطبيق الشريعة وتنفيذ فتاوى الهيئة في جميع أنشطة المصرف، تقع في الأساس على إدارة المصرف. لتقرر أن أنشطة المصرف ومعاملاته التي أجراها خلال العام لا تخالف في جملتها أحكام الشريعة الإسلامية وفتاوى الهيئة وذلك في حدود ما عرض عليها من حالات، وما حصلت عليه هي من بيانات، وما عرض عليها من تقارير التدقيق، وما أبدته من ملاحظات، وما أظهرته إدارة المصرف من استجابة لتنفيذ هذه الملاحظات.

هذا والله ولي التوفيق.

أعضاء الهيئة

الدكتور عز الدين بن زغبة

رئيس الهيئة

أبو بكر لخضر لشهب
عضو الهيئة

محمد عبد الحكيم زعير
عضو وأمين عام الهيئة

الدكتور العياشي الصادق فداد
نائب رئيس الهيئة

ANNEXE 02

LE QUESTIONNAIRE

Enquête sur " la mise en œuvre des pratiques du management islamique "

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en Master 2 à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC)- Alger, spécialité « **la mise en œuvre des pratiques du management islamique** ».

Nous avons l'honneur de solliciter votre précieuse collaboration en répondant aux questions ci-jointes.

Merci d'avance pour les quelques minutes que vous nous accordez afin de remplir ce questionnaire.

N.B : toutes vos réponses seront traitées de façon strictement anonyme et confidentielle pour un objectif purement scientifique.

L'intéressée : l'étudiante BELOUETTAR ismahan

Merci pour votre collaboration.

Question d'identification :

1. Le genre *

- Homme
- Femme

2. L'Age *

- Moins de 25 ans
- Entre 25 ans et 45 ans
- Plus de 45 ans

3. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? *

- Moins d'une année
- Plus d'une année

Le questionnaire :

4. Êtes-vous spécialisé dans l'un des domaines de l'économie islamique ? *

Finance islamique ; management islamique etc.

- Oui
- Non

5. Êtes-vous faites une formation dans l'un des domaines de l'économie islamique ? *

- Oui
- Non

Autre :

6. À quel point la banque EL Salam s'applique les principes islamiques au management ? *

Ne s'applique pas 1 2 3 4 5 s'applique

7. Les principes islamiques contribuent-ils au développement du management dans l'organisation ? *

- Oui
- Non

8. Votre banque assure l'application des pratiques de management islamique par* :

- Assemblé générale
- Direction générale
- Comité charia
- Comité exécutif

9. Quel organe a plus d'autorité et de pouvoir dans la banque ? *

- Comité sharia
- Direction générale

Autre :

10. Quel est le rôle de comité charia dans votre banque ? *

- Guider
- Contrôler
- Correcte les défauts
- Répondre les questions soulevées

Autre :

11. Le comité charia contrôle *:

- La stratégie et les décisions
- Les activités administratives
- Les produits et les services
- Les ressources humaines

Autre :

12. Jusqu'à quel point les principes islamiques, s'appliquent-ils sur * :

	Ne s'appliquent pas	Neutre	Peu appliqués	Appliqués
La planification				
L'organisation				
L'orientation				
Le contrôle				
La prise de décision				
La motivation				

13. Les principes de management islamiques contribuent à améliorer la qualité des services de votre entreprise ? *

- Oui
- Non

14. Comment évaluez-vous la performance globale du management mis en place dans votre entreprise ? *

.....

.....

MERCI.

ANNEXE 03

LE GUIDE D'ENTRETIEN

MADAME, MONSIEUR ;

Remerciements du temps consacré

Temps mis à ma disposition ?

Afin d'élaborer un mémoire de Master en sciences commerciales, (Option : MANAGEMENT et ENTREPRENARIAT), qui traite la mise en œuvre des pratiques de management islamique cas des institutions financières islamiques, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questions ;

Nous souhaitons couvrir la liste des thèmes énumérés ci-dessous. Le répondant peut évoquer d'autres éléments ;

Clause de confidentialité : m'autorisez vous à divulguer les informations que nous allons échanger ? Demande d'autorisation d'enregistrer l'entretien

Les pratiques du management islamiques :

- 1) Quelles sont les principes et les valeurs éthiques managériale en sien d'une institution financier islamique ?
- 2) Quelles sont les différents mécanismes suivis par la banque Al-Salam pour garantir l'application des pratiques du management islamique ?

Le comité charia :

- 3) Quel est le rôle du comité charia ?
- 4) Qui sont les membres qui composent le comité charia ?
- 5) Qu'est-ce que distingue les membres du comité charia ?
- 6) Comment la comité charia peut influencer sur les décisions stratégiques de la banque ?

La déférence :

- 7) Quelles sont les divergences entre le management islamique et le management conventionnel ?
- 8) Quelles sont les convergences entre le management islamique et le management conventionnel ?

Management islamique en Algérie :

- 9) Quelle est la contribution de la mise en œuvre du management islamique ?
- 10) Le climat des affaires en Algérie favorise-t-il l'adoption d'un management islamique ?
- 11) Quelles sont les contraintes pour intégrer le management islamique ?
- 12) Comment réagissez-vous face à la concurrence des institutions financières conventionnelle ?

TABLE DES MATIERES

RESUME

REMERCIEMENTS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALEI

CHAPITRE 01 : Les fondements du management islamique

Introduction de chapitre 012

Section 01 : Généralité sur management islamique3

1. Les bases de l'économie islamique3

1.1. Les bases de croyance3

1.1.1. Lieutenance de l'homme 3

1.1.2. L'exploitation de l'univers3

1.1.3. La responsabilité de l'homme4

1.2. Les bases juridiques4

1.3. Les bases morales.....5

2. Les valeurs éthiques de management islamique5

2.1. Les valeurs du management islamique5

2.1.1. L'Intention5

2.1.2. La conscience et la piété.....6

2.1.3. La Bienveillance et L'humilité.....6

2.1.4. Patience6

2.1.5. L'honnêteté et la confiance7

2.1.6. La force7

2.1.7. Jugement de soi.....	7
2.2. Les caractéristiques des valeurs	8
2.2.1. Basé sur la croyance	8
2.2.2. Idéal et réaliste.....	8
2.2.3. Positif	8
2.2.4. Valable	8
2.2.5. L'équilibre	8
3. Les sources du management islamique	9
3.1. Coran.....	9
3.2. Sunna	9
3.3. El qiyas	9
3.4. El ijmaa.....	9
4. Les phases d'évolution du management islamique	9
4.1. Première phase : la naissance du management islamique	10
4.2. Deuxième phase : le développement du management islamique.....	11
4.3. Troisième phase : la phase actuelle.....	11
4.3.1. Le 1 ^{er} courant : Le management en islam.....	12
4.3.2. Le 2 ^{ème} courant : Le management par les valeurs islamiques	12
4.3.3. Le 3 ^{ème} courant : Le management islamique	13
5. La typologie des recherches en management islamique	14
5.1. Creusez l'or (Dig the gold)	14
5.2. Failles dans l'armure (Chinks in the armor)	14
5.3. Approfondir (Delve deeper)	14
5.4. Pratique (Hands-on)	14
Section 02 : le management islamique	15
1. Définition de management islamique	15
1.1. Mangement conventionnel	15
1.2. Management islamique	15
1.2.1. Le terme de management islamique.....	15
1.2.2. Le concept de management islamique	15
2. Les principes de management islamique	16
2.1. La modération et la division de travail.....	16
2.2. La Justice et l'équité	16

2.3. Sincérité et l'unité	17
2.4. Consultation (Choura) et la centralisation douce	17
2.5. La perfection et l'amélioration de soi.....	18
2.6. La liberté	18
2.7. La dignité de travail et La Discipline	18
3. Les approches de management islamique	19
3.1. Approche holistique.....	19
3.2. Approche participative.....	19
3.3. Approche systématique	19
3.4. Approche progressive.....	20
3.5. Approche entrepreneurial.....	20
Conclusion de chapitre 01	21

CHAPITRE 02 : Pratiques et apports de l'application du management islamique

Introduction de chapitre 02.....	23
Section 01 : les pratiques du management islamique	24
1. Les pratique de management islamique sur les fonctions managériales.....	24
1.1.Planification	24
1.2.Organisation	25
1.3.La direction	26
1.3.1. La gestion des conflits	27
1.4.Le contrôle	28
1.4.1. Le contrôle divin	28
1.4.2. L'autocontrôle.....	28
1.4.3. Le contrôle administratif interne	29
1.4.4. Le contrôle public externe	29
1.4.5. Le contrôle judiciaire	29
1.5. Motivation	29
2. Les activités au management islamique.....	30
2.1.La gestion des ressources humaines	30
2.1.1. Recrutement et sélection.....	30

1.3.2. Engagement	46
1.3.3. Contacter	46
1.4.Ses produits bancaires	46
1.4.1. Opérations de financement	46
1.4.2. Commerce extérieur	46
1.4.3. Investir et épargner	46
1.4.4. Prestations.....	46
1.5. L'Organigramme.....	47
2. La comité charia	48
2.1.Présentation de comité charia	48
2.2.Composition de la comité charia	48
2.3.La mission	49
2.4. Processus de certification d'un produit par la comité charia	50
Section 02 : la méthodologie et les outils de l'étude empirique.....	51
1. Présentions de l'étude empirique	51
1.1.Objectives de l'étude	51
1.2.Plan d'étude	51
1.3.L'échantillon d'étude	52
1.4.Logiciel utilisé sur l'étude	52
2. La démarche méthodologique	52
2.1. Le raisonnement d'étude	52
2.2. Les méthodes	53
2.2.1. Méthode descriptive	53
2.2.2. Méthode analytique	53
2.3. Les outils	53
2.3.1. Le questionnaire	53
2.3.2. L'entretien	54
2.3.3. L'observation	55
2.3.4. La recherche bibliographie.....	55
Section 03 : L'analyse des résultats	56
1. Présentation et discussion des résultats	56
1.1.Le questionnaire	56

1.1.1. Rémunération et salaires.....	31
1.1.2. Promotion.....	31
1.2. Marketing	31
1.3. Finance	32
Section 02 : L'intégration du management islamique et son apport	33
1. L'intégration des pratiques du management islamique.....	33
1.1. L'intégration.....	33
1.1.1. Compatibilité de l'entreprise	33
1.1.2. Les réglementations et des documents internes appropriée	33
1.1.3. Instituer un comité charia	34
1.1.4. Participation des employés et la réflexion approfondie du sens	34
1.2. Les contraintes d'intégration des pratiques	35
2. L'application de management islamique sur Management de qualité	36
2.1. IQOMS 313 (islamic quality organisations management systeme 313)	36
2.2. Composition du IQOMS 313.....	37
2.3. HAFAS (halal Food assurance système)	38
3. Conduit de changement d'une perspective islamique	39
4. L'apport de la mise en œuvre du management islamique.....	39
4.1. La performance de l'entreprise	39
4.2. Le développement durable	40
Conclusion de chapitre 02.....	42

CHAPITRE 03 : Architecture et évaluation empirique de la Banque al Salam (chapitre pratique)

Introduction de chapitre 03.....	44
Section 01 : l'architecture de la banque el Salam	45
1. Banque el Salam	45
1.1. Présentation	45
1.2. Historique	45
1.3. Ses valeurs	45
1.3.1. Excellence.....	45

1.1.1. Question d'identification.....	56
1.1.2. Les questions	58
1.2. Entretien.....	70
1.2.1. Les pratiques du management islamiques	70
1.2.2. La comité charia	72
1.2.3. La déférence	73
1.2.4. Management islamique en Algérie	73
2. Synthèse	74
Conclusion de chapitre 03.....	76

CONCLUSION GENERALE	77
----------------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

GLOSSAIRE

ANNEXE

TABLE DES MATIERES