# Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

# EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

# L'impact des styles de management sur la performance d'une entreprise.

## Cas : Al Salam Bank-Algeria


**Elaboré par :**
Mlle Yasmine AGGAR

**Encadré par :**
M.Smain CHABANI
Professeur à EHEC-Alger


**10ème Promotion**
**Juin 2023**

# Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

# EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**Thème :**

# L'impact des styles de management sur la performance d'une entreprise.

## Cas : Al Salam Bank-Algeria


**Elaboré par :**
Mlle Yasmine AGGAR

**Encadré par :**
M.Smain CHABANI
Professeur à EHEC-Alger


**10ème Promotion**
**Juin 2023**

Tout manager adopte un style de management propre à lui qui est contingent, car il dépend de divers facteurs dont l'environnement de l'entreprise, sa personnalité, le niveau de compétence et d'engagement du personnel,…etc.

Un bon manager est celui qui adapte son style de management en fonction du contexte organisationnel.

La performance est liée au style de management du dirigeant, qui selon sa manière d'exercer le pouvoir sur ses subordonnés génère plus ou moins de performance.

Notre étude porte sur l'analyse de l'impact des styles de management adoptés dans la banque Al Salam-Algeria sur sa performance.

Nous avons effectué un stage pratique au sein de la banque Al Salam-Algeria qui est spécialisée dans la finance islamique, ce qui fait qu'elle offre des produits et services innovants en respectant les normes de la Sharia.

L'objectif de notre étude est d'essayer de déterminer l'impact qu'a un style de management sur la performance de la banque.

Afin de mesurer cet impact, un guide d'entretien est élaboré et destiné aux directeurs responsables de la banque ainsi qu'un questionnaire destiné aux employés de la banque afin qu'ils puissent y répondre.

Nous avons pu déduire que la performance réalisée par la banque Al Salam-Algeria est principalement le fruit des styles de management adoptés par le directeur général et responsables.

**Mots clés** : **Secteur bancaire, style de management, performance, efficacité, efficience, indicateur de performance, manager, objectif, Sharia, leadership, banque privée, motivation, satisfaction, potentiel humain.**

## Abstract

Each manager adopts a management style specific to him which is contingent, because it depends on various factors including the environment of the company, his personality, the level of competence and commitment of the staff, etc.

A good manager is one who adapts his management style according to the organizational context.

Performance is linked to the leader's management style, which, depending on how he exercises power over his subordinates, generates more or less performance.

Our study focuses on the analysis of the impact of the management styles adopted in the Al Salam-Algeria bank on its performance.

We did a practical internship at the Al Salam-Algeria bank, which specializes in Islamic finance, which means that it offers innovative products and services while respecting Sharia standards.

The objective of our study is to try to determine the impact of a management style on the performance of the bank.

In order to measure this impact, an interview guide is developed and intended for the responsible directors of the bank as well as a survey intended for the employees of the bank so that they can answer it.

We were able to deduce that the performance achieved by the Al Salam-Algeria bank is mainly the result of the management styles adopted by the general manager and managers.



**Keywords : Banking sector, management style, Growth, effectiveness, efficiency, performance indicator, manager, goal, Sharia, leadership, private banking, motivation, satisfaction, human potential.**

## ملخص

كل مدير يتبنى أسلوب إدارة خاص به يكون مشروطًا، لأنه يعتمد على عوامل مختلفة بما في ذلك بيئة الشركة وشخصيته ومستوى كفاءة والتزام الموظفين ، إلخ. المدير الجيد هو الشخص الذي يكيّف أسلوب إدارته وفقًا للسياق التنظيمي.

يرتبط الأداء بأسلوب إدارة القائد، والذي ، بناءً على كيفية ممارسته للسلطة على مرؤوسيه ، يولد أداءً أكثر أو أقل.

تركز دراستنا على تحليل أثر الأساليب الإدارية المتبعة في بنك السلام–الجزائر على أدائه.

قمنا بتدريب عملي في بنك السلام–الجزائر المتخصص في التمويل الإسلامي، مما يعني أنه يقدم منتجات وخدمات مبتكرة مع احترام معايير الشريعة الإسلامية. الهدف من دراستنا هو محاولة تحديد تأثير أسلوب الإدارة على أداء البنك.

من أجل قياس هذا التأثير، تم تطوير دليل مقابلة مخصص للمديرين المسؤولين في البنك بالإضافة إلى استبيان مخصص لموظفي البنك حتى يتمكنوا من الإجابة عليه.

استطعنا أن نستنتج أن الأداء الذي حققه بنك السلام–الجزائر هو نتيجة لأساليب الإدارة التي اعتمدها المدير العام والمديرون.



**الكلمات المفتاحية: القطاع المصرفي، أسلوب الإدارة، الأداء، الفعالية، الكفاءة، مؤشر الأداء، المدير، الهدف، الشريعة، القيادة، الصيرفة الخاصة، الدافع، الرضا، الإمكانيات**

*En premier lieu, Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à M.CHABANI Smain, mon encadreur pour son aide, sa patience, ses conseils ainsi que pour le temps qu'il m'a accordé.*

*Je saisis cette opportunité pour remercier tout le corps professoral de l'EHEC.*

*Je remercie les membres du Jury qui ont l'amabilité d'évaluer mon travail.*

*Je tiens à associer à mes remerciements les bibliothécaires de l'EHEC pour aide en termes de documentation.*

*Je tiens également à exprimer ma gratitude à Mme KHELEF, responsable de la cellule formation au sein de la banque Al Salam-Algeria et à mon maître de stage M.BOKRITAOUI pour leur aide.*

*Je remercie en particulier chaleureusement Mlle MAHMOUDI pour l'aide qu'elle a porté à mon mémoire ,sans oublier de remercier M.HAMOUDI ,M.OMARI ,M.OUADDAH ,M.ZENDAH et M.BOURAFA pour le temps qu'ils m'ont offert pour réaliser les entretiens prévus.*

*Je tiens d'autre part à remercier l'ensemble du personnel de la banque Al Salam Bank pour l'accueil chaleureux et temps qu'ils m'ont offert malgré les pressions de leurs travaux.*

*Je suis par ailleurs reconnaissante envers mon oncle ZEROUROU Mohamed et mon cousin Y. ZEROUROU qui étaient d'un soutien incommensurable en matière de recherche d'un lieu de stage, documentation et relecture du mémoire.*

*Un grand merci va à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail en particulier Mme Si ABDERRAHMANE et M.ZERKHEFAOUI pour leurs documentations.*

*Je ne saurai clore ces remerciements sans exprimer mon affection et ma gratitude à ma famille, notamment ma chère maman Malika.*

*Pour en finir, merci à toute personne qui m'aime et qui m'a aidé un jour et deux merci à toute personne qui m'a sous-estimé car c'est grâce à vous que j'avance plus loin.*

| Chapitre | Liste des tableaux |
|---|---|
| **Chapitre 1** | Tableau n°1 : Influence de deux variables de l'environnement sur la structure selon Mintzberg.<br><br>Tableau n°2 : Schéma récapitulatif des caractéristiques des deux théories X et Y. |
| **Chapitre 3** | Tableau n°1 : L'historique de la banque Al Salam-Algeria.<br><br>Tableau n°2 : Le réseau d'agences de la banque Al Salam-Algeria.<br><br>Tableau n°3 : Les différents produits et services offerts par la banque<br><br>Tableau n°4 : Echantillon de l'enquête qualitative |
| **Chapitre 4** | Tableau n°1 : Genre des répondants<br><br>Tableau n°2 : Age des répondants<br><br>Tableau n°3 : Expérience des employés au sein de la banque<br><br>Tableau n°4 : Echantillon de l'étude quantitative<br><br>Tableau n°5 : Raison de choix de la banque<br><br>Tableau n°6 : Les styles suivis par les responsables et leurs caractéristiques<br><br>Tableau n°7 : Facteurs influençant les styles de management<br><br>Tableau n°8 : Principale source de motivation des employés<br><br>Tableau n°9 : Importance prioritaire donnée aux résultats ou au personnel<br><br>Tableau n°10 : Implication, satisfaction et intégration du personnel<br><br>Tableau n°11 : Innovation des produits et services<br><br>Tableau n°12 : Utilisation du digital dans la banque<br><br>Tableau n°13 : Culture de la banque Al salam<br><br>Tableau n°14 : Rémunération au sein de la banque |

Tableau n°15 : Mesure de la performance au sein de la banque

Tableau n°16 : La concurrence envers la banque Al Salam

Tableau n°17 : Les facteurs influençant la performance de la banque

Tableau n°18 : Impact de l'environnent sur la performance de la banque

Tableau n°19 : La performance c'est la réalisation des objectifs fixés et l'atteinte d'un bon CA

Tableau n°20 : Evolution de carrière

Tableau n°21 : La performance est en fonction du style de management

Tableau n°22 : Impact du changement de style sur la performance

Tableau n°23 : Le style de management du directeur général

Tableau n°24 : La performance est due au style de management

Tableau n°25 : Synthèse du TBP de 2018

Tableau n°26 : Les styles de management adoptés en banque selon les employés et responsables et ceux adoptés réellement.

| Chapitre | Liste des figures |
|---|---|
| **Chapitre 1** | Figure n°1 : Le regroupement de postes en entreprise.<br>Figure n°2 : Les facteurs constituant une structure.<br>Figure n° 3 : L'organisation entrepreneuriale selon Mintzberg<br>Figure n° 4 : L'organisation mécaniste selon Mintzberg<br>Figure n° 5 : L'organisation professionnelle selon Mintzberg<br>Figure n° 6 : L'organisation divisionnalisée selon Mintzberg<br>Figure n° 7 : L'organisation innovatrice selon Mintzberg<br>Figure n° 8 : L'organisation missionnaire selon Mintzberg<br>Figure n° 9 : L'organisation politique selon Mintzberg<br>Figure n° 10 : l'influence de la stratégie sur la structure<br>Figure n° 11 : Schéma générique de Mintzberg<br>Figure n° 12 : La structure fonctionnelle<br>Figure n° 13 : La structure en soleil<br>Figure n° 14 : La structure fonctionnelle simple<br>Figure n° 15 : La structure fonctionnelle évoluée<br>Figure n° 16 : La structure divisionnelle<br>Figure n° 17 : La structure matricielle<br>Figure n° 18 : La théorie X de McGregor<br>Figure n° 19 : La théorie X de McGregor<br>Figure n° 20 : Comparaison entre la théorie X et la théorie Y de Mc Gregor<br>Figure n° 21 : La grille de management de Blake et Mouton<br>Figure n° 22 : Le continuum des styles de management de Tannenbaum et Schmidt<br>Figure n° 23 : Modèle des quatre types de leadership de Hersey et Blanchard<br>Figure n° 24 : Les deux axes du modèle de Hersey et Blanchard : maturité psychologique et technique |

| | |
|---|---|
| **Chapitre 2** | Figure n° 1 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur<br>Figure n° 2 : la performance globale de l'entreprise<br>Figure n° 3 : Le triangle de performance selon Hubault<br>Figure n° 4 : La performance schématisée selon Bouquin |
| **Chapitre 4** | Figure n° 1 : Genre des répondants<br>Figure n° 2 : Age des répondants<br>Figure n° 3 : Expérience des employés au sein de la banque<br>Figure n° 4 : Raison de choix de la banque<br>Figure n° 5 : Facteurs influençant les styles de management<br>Figure n° 6 : Principale source de motivation des employés<br>Figure n° 7 : Importance prioritaire donnée aux résultats ou au personnel<br>Figure n° 8 : Implication, satisfaction et intégration du personnel<br>Figure n° 9 : Innovation des produits et services<br>Figure n° 10 : Utilisation du digital dans la banque<br>Figure n° 11 : Culture de la banque Al salam<br>Figure n° 12 : Rémunération au sein de la banque<br>Figure n° 13 : Les facteurs influençant la performance de la banque<br>Figure n° 14 : La performance c'est la réalisation des objectifs fixés et l'atteinte d'un bon CA<br>Figure n° 15 : Evolution de carrière<br>Figure n° 16 : La performance est en fonction du style de management<br>Figure n° 17 : L'impact du responsable sur l'atteinte des résultats<br>Figure n° 18 : Impact du changement de style sur la performance<br>Figure n° 19 : Le style de management du directeur général<br>Figure n° 20 : La performance est due au style de management |

| Abréviation | Acronyme |
|---|---|
| **ABEF** | **A**ssociation **P**rofessionnelle des **B**anques et des **É**tablissements **F**inanciers |
| **BDL** | **B**anque de **D**éveloppement **L**ocal |
| **CA** | **C**hiffre d'**A**ffaires |
| **CIB** | **C**arte**I**nter**b**ancaire |
| **CPA** | **C**rédit **P**opulaire d'**A**lgérie |
| **DAS** | **D**omaine d'**A**ctivité **S**tratégique |
| **DG** | **D**irection **G**énérale |
| **DPPO** | **D**irection **P**articipative **P**ar **O**bjectif |
| **DRH** | **D**irection **R**essources **H**umaines |
| **EBE** | **E**xcédent **B**rut d'**E**xploitation |
| **GAB** | **G**uichet **A**utomatique **B**ancaire |
| **GPEC** | **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et **C**ompétences |
| **GRH** | **G**estion des **R**essources **H**umaines |
| **ITFC** | **S**ociété islamique internationale de **F**inancement du **C**ommerce |
| **NTIC** | **N**ouvelles **T**echnologie de l'**I**nformation et de la **C**ommunication |
| **P/S** | **P**roduits et **S**ervices |
| **PME** | **P**etites et **M**oyennes **E**ntreprises |
| **PMI** | **P**etites et **M**oyennes **I**ndustries |
| **R&D** | **R**echerche et **D**éveloppement |
| **RH** | **R**essources **H**umaines |
| **RSE** | **R**esponsabilité **S**ociale des **E**ntreprises |
| **SID** | **S**ociété **I**slamique pour le **D**éveloppement du secteur privé |
| **SPA** | **S**ociété **P**ar **A**ctions |
| **TBP** | **T**ableau de **B**ord **P**rospectif |
| **TCR** | **T**ableau de **C**omptes de **R**ésultats |
| **TIC** | **T**echnologie de l'**I**nformation et de la **C**ommunication |
| **VIP** | **V**ery **I**mportant **P**erson |

# Sommaire

**Introduction générale** ..... **II**

**CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DES STYLES DE MANAGEMENT** ..... **2**

**Section 1** : Les structures organisationnelles ..... 3
**Section 2** : Les styles de management ..... 34

**CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET SON APPRECIATION** ..... **36**

**Section 1 :** Introduction à la notion de performance organisationnelle et sa mesure ..... 37
**Section 2** : Théorie de motivation et les notions clés liées à la performance organisationnelle ..... 52
**Section 3** : Relation entre les styles de management et la performance ..... 59

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES STYLES DE MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE D'AL SALAM BANK-ALGERIA** ..... **64**

**Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 64
**Section 2** : Présentation de la méthode suivie ..... 72
**Section 3 :** Analyse et interprétation des données collectées ..... 77

**Conclusion générale** ..... **130**

# Introduction Générale

L'organisation, écrit E. Morin, est : « l'agencement des relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système…l'organisation lie de façon interrelationnelle des éléments divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons…l'organisation donc : transforme, produit, relie et maintient.

Organiser une entreprise fait référence à la liaison des différents éléments : ressources matérielles, financières, humaines,…etc dans le but d'atteindre la performance souhaitée et de satisfaire les parties prenantes.

Dans une organisation, la structure constitue l'ensemble des fonctions et relations qui déterminent les missions que chaque unité doit accomplir d'une manière formelle ainsi que les modes de collaboration entre ces dernières.

En effet, c'est le management qui fait fonctionner l'organisation à travers la planification, la direction, le contrôle des activités et humains au travail en vue d'aboutir aux objectifs fixés. Les décisions prises au niveau du top et middle management constituent le management même de l'entreprise.

Le management dans l'ère contemporaine touche deux volets, la stratégie et l'opérationnel. Le management stratégique présente une vision externe du management et touche principalement à la gestion du marché. Le management opérationnel présente la vision interne du management et concerne la gestion des processus propres à l'entreprise.

Les entreprises doivent faire des choix en permanence pour assurer leur pérennité. Le manager, personne responsable du fonctionnement de l'entreprise, adopte une certaine manière dans son management, c'est ce qu'on appelle « un style de management ».

En tant qu'objet de recherche, les styles de management constituent un thème permanent et traité dans des ouvrages portant sur le management par de nombreux auteurs, chacun à sa manière.

Dans le début du XXème siècle, les chercheurs s'intéressent à la recherche d'un style de management idéal. Ils mesuraient donc l'impact de ce dernier sur la productivité, la qualité des produits/services et sur la satisfaction du personnel.

En 1943, Lippit et White s'intéressent à vérifier l'idéalité du style démocratique, à travers une étude réalisée sur le comportement d'un groupe d'enfants.

French quant à lui montrait que la performance réalisée est due au style autoritaire. Friedler a bouleversé les études précédemment menées en considérant l'inexistence d'un style de management idéal.

H.Mintzberg dans son approche sur la typologie des organisations, déclare la variété des styles de direction d'une organisation entrepreneuriale à une organisation divisionnaire et ainsi de suite.

Certains styles s'avèrent plus utiles que d'autres, dans certains contextes selon les théories de ces auteurs.

Un style de management se définit comme l'ensemble d'attitudes et comportements utilisés par un manager avec ses collaborateurs dans une institution donnée, selon D.Tissier, psychologue, auteur et consultant en RH et en Management.

Les styles adoptés en entreprise varient de l'autoritaire au participatif, du démocratique au laissez faire et/ou à l'intermédiaire .Cela est dû à des facteurs intrinsèques et extrinsèques qui influencent le choix du manager d'un style particulier, comme sa personnalité, l'équipe dirigée, la culture d'entreprise,…etc.

La personnalité du dirigeant constitue le facteur souvent mis en avant pour expliquer le choix d'un style de commandement par un dirigeant.

Une entreprise est un acteur économique qui offre des produits et/ou services à sa clientèle en vue de réaliser des profits .Les besoins évolutifs des clients et l'imitation des concurrents présentent une pression concurrentielle pour l'entreprise ce qui lui crée une forte exigence de performance dans le but de se positionner sur le marché et assurer sa pérennité.

Or, les évolutions et l'incertitude de l'environnement impactent le management qui est souvent contraint aux caractéristiques de l'environnement. Le secteur bancaire notamment en Algérie; a connu plusieurs changements en particulier l'environnement réglementaire et économique .Ces évolutions ont influencé la performance des banques .La réglementation en matière de la finance islamique était en faveur des banques islamiques notamment la banque Al Salam-Algeria, tandis que la réglementation concernant la réduction du taux de commission de change sur les opérations d'importation ainsi que l'ouverture des guichets islamiques,…etc présentent des freins à la réalisation de performance.

Dans notre étude, nous allons observer les styles de management basés sur les théories de K.Lewin, Mcgregor, Blake et Mouton, B.Tannembaum et W.Schmidt et W.Bennis.

Le présent travail de recherche intitulé : ***« l'impact des styles de management sur la performance de l'entreprise »*** *consiste à déterminer* ***« Comment un style de management impacte-t-il la performance d'une entreprise ? »,*** qui est notre problématique d'étude.

Notre choix de la banque Al Salam Bank-Algeria est motivé par la notoriété de la banque, sa position stratégique, sa distinction et la disponibilité de documentation nécessaire à notre travail.

Sur le plan personnel, l'intérêt que nous portons au secteur bancaire notamment au management bancaire a influencé notre choix de plus de l'adéquation de nos valeurs avec celles de la banque. En plus, de notre vision projetée sur une possibilité de perspective de carrière au sein de la banque.

Le choix de ce thème n'est pas arbitraire. Son importance et son originalité ont été des facteurs qui nous ont incité et motivé à le traiter.

Les styles de management portent sur une approche managériale dynamique qui réside dans sa primordialité pour le fonctionnement de toute entreprise. En effet, nous considérons que les styles de management figurent parmi les notions fondamentales en matière de management de l'entreprise qui sont peu traitées voire négligées par les étudiants notamment à EHEC.

Nous considérons qu'un sujet aussi passionnant et original doit être pris plus en considération. Nous souhaitons que ce travail soit une étape préliminaire et motivante pour d'autres recherches qui pourront mettre plus en valeur les styles de management ainsi que leurs influences sur la performance d'une entreprise.

Nous souhaitons que ce thème pourrait être traité dans une thèse de doctorat avec plus d'ampleur notamment si une analyse comparative s'effectue entre deux grandes entreprises, celles opérant dans le même secteur par exemple pour mieux cerner l'influence du style de management sur la performance de ses dernières, en parallèle avec d'autres critères qui peuvent influencer.

Notamment pour les futurs managers et entrepreneurs, la notion des styles de management doit être prise avec plus d'intérêt surtout en termes de recherche scientifique.

En résumé, l'apport de ce sujet réside dans son utilité, apport et originalité.

Tout au long de cette étude, nous essaierons de répondre à quatre questions secondaires mais fondamentales qui s'énoncent ainsi :

- **Q 1 :** Quels sont les styles de management adoptés dans Al Salam Bank ? Est-ce que leur application a une relation avec les valeurs de la banque ?
- **Q 2 :** Quels sont les facteurs influençant le choix du style de management à la banque Al Salam ?
- **Q 3 :** Quel est le niveau de performance à Al Salam Bank et quels sont les facteurs constituant cette performance ?
- **Q 4 :** Quel est l'apport des styles de management adoptés dans la banque Al Salam sur sa performance ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie les deux parties théorique et pratique.

Nous émettons quatre hypothèses présentées comme suit :

- **H 1 :** Les styles de management adoptés au sein de la banque Al Salam sont d'une majorité démocratique, qui ont une relation avec les valeurs de la banque.
- **H 2 :** Le choix du style de management dépend principalement de la personnalité du manager.
- **H 3 :** Le niveau de performance de la banque Al Salam est important, constituant des facteurs de performance : financière, commerciale et humaine.
- **H 4 :** Les styles de management adoptés dans Al Salam Bank ont une influence positive sur la performance réalisée par la banque.

Nous avons jugé utile de découper notre travail en quatre chapitres, deux introduisant les notions théoriques de notre thème et deux chapitres qui présentent le cadre pratique de notre étude.

Le premier chapitre introduit la notion des structures organisationnelles et cerne le concept des styles de management selon de différents auteurs.

A travers le deuxième chapitre, nous avons présenté la notion de performance de l'entreprise ainsi que son appréciation. Nous avons mis en lumière les notions liées à la performance à savoir celle de la motivation, la formation, l'implication du personnel,…etc.

Nous avons présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche que nous avons suivie dans le 3eme chapitre.

Dans le quatrième et dernier chapitre nous avons présenté l'analyse du cas pratique réalisé au sein de la banque Al Salam-Algeria, constats, recommandations et synthèse générale.

Pour affirmer ou infirmer les hypothèses précédemment citées, nous avons suivi une méthodologie basée sur la combinaison de trois méthodes : qualitative, quantitative et recherche documentaire pour la collecte des données liées au cas pratique et une recherche bibliographique pour le cas théorique.

# Chapitre 1

## Le cadre conceptuel des styles de management

# Introduction au 1er chapitre

Le management en tant que processus fait référence à un certain nombre de fonctions et d'activités, le management en tant qu'art fait référence à la mise en place, et en tant que science renvoie à une connaissance systématique et scientifique.

Diverses significations sont attribuées au management mais la définition la plus considérée est la suivante : Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler des comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer des structures d'une organisation et à conduire ses activités en vue d'atteindre un certain niveau de performance.

Le style de management qui est un concept très vague comprend des composantes principales telles que l'organisation, la planification, la direction, la coordination, le contrôle, le pouvoir,…etc.

La façon dont un dirigeant oriente l'action de son équipe et de son organisation représente un style de management, autrement appelé un style de commandement ou un style de leadership ou même voire un style de direction.

De nombreux auteurs ont mené des travaux sur les styles de management et de commandement et quel est le meilleur style à adopter dans une organisation. Actuellement, la question de comment diriger une équipe reste le sujet le plus controversé.

En effet, les styles de management représentent une série d'attitudes et de comportements cohérents et non un type de personnalité.

En revanche, un style de management peut être influencé par plusieurs facteurs dont la personnalité du dirigeant est incluse.

De plus, les styles de management évoluent dans le temps et dans l'espace en fonction de l'environnement de l'organisation. Le style de management ainsi que la ressource humaine font le succès d'une organisation.

Récemment de nouveaux styles de management ont émergé, les managers oscillent donc entre les styles de direction anciens et nouveaux .Or, le management et/ou leadership orienté vers l'humain et fondé sur les principes de motivation, implication et bien être du personnel est le plus discuté récemment, voire son efficience au milieu du travail.

Quand on parle de mode de management ou style managérial on fait appel systématiquement à la notion de structure organisationnelle, c'est-à-dire à l'organigramme de l'entreprise, au travers duquel on peut s'appuyer pour identifier le style qui peut être le style suivi en entreprise.

# 1. Les structures organisationnelles

Une structure organisationnelle est considérée comme le système hiérarchique choisi afin d'organiser le personnel dans l'organigramme de l'organisation.

## 1.1. Définition d'une structure organisationnelle

Le terme structure vient du latin signifiant assembler. Il est employé dans plusieurs domaines à savoir dans les organisations ou il décrit ses composantes, il définit des fonctions, procédures, lois,…etc.[1]

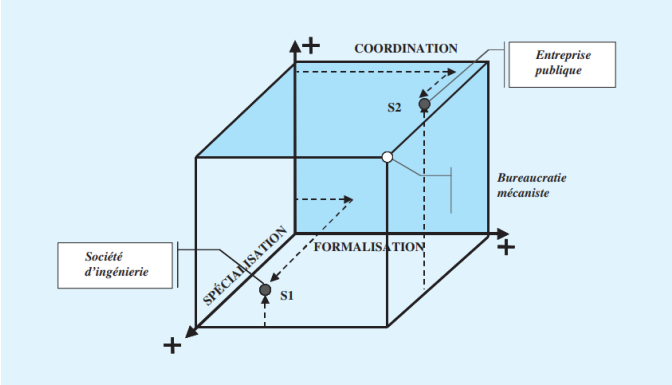
"Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités''.[2]

La structure organisationnelle selon Stephen Robbins et Timothy Judge c'est la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées.[3]

## 1.2. Les facteurs constituant une structure

La structure d'une entreprise se caractérise par trois caractéristiques principales : la spécialisation, la coordination et la formalisation, illustrées comme suit :

**Figure n° 1** : Les facteurs constituant une structure.




**Source :** J.P Detrie, Strategor : politique générale de l'entreprise, éditions Dunod, 4eme édition, p 412.

- La spécialisation évoque le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise.
- la coordination, reflète le/les modes de collaboration institué(s) entre les unités, c'est-à-dire les liaisons entre unités, et quel est le degré de centralisation/décentralisation qui en résulte ?

[1] J.F Soutenain ,P.Farcet , *« Organisation et gestion de l'entreprise »*, éditions Berti, Alger, 2007, P 103
[2] J.P Detrie, Strategor : *« Politique générale de l'entreprise »*, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 411
[3]https://www.ladissertation.com/Sciences-et-Technologies/Sciences-de-la-Vie-de-la-Terre/Quelques-d%C3%A9finitions-de-la-structure-organisationnelle-165913.html consulté le 27/02/2023 a 23 :00

- la formalisation, c'est-à-dire le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons. Chaque rôle est-il défini de façon stricte et détaillée ? [1]

La structure consiste en deux facteurs : la division/répartition des tâches et la coordination/intégration de cet ensemble.[2]

### 1.2.1. La division/répartition de tâches

La division du travail se compose de deux éléments majeurs : la spécialisation des tâches et le regroupement des postes.

#### 1.2.1.1. La spécialisation de tâches

Elle consiste à découper les activités de l'organisation en postes de travail. On distingue deux types de divisions : une division horizontale et une division verticale.

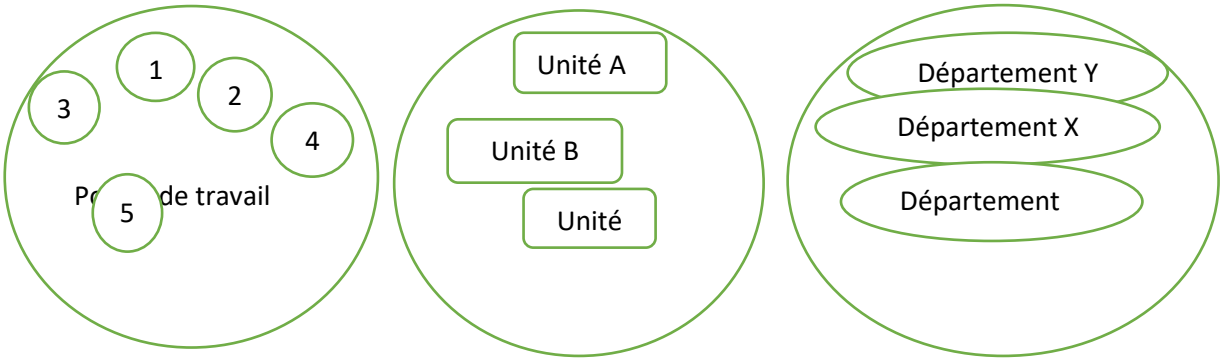
La division horizontale décrit la relation entre les départements (production, commercial, ventes,…etc) en décomposant le processus de travail en tâches successives .La division verticale sépare les tâches de conception et d'exécution. Elle a comme particularité le degré de maîtrise qu'a l'employé sur son poste de travail.[3]

Chaque division peut être qualifiée de faible ou de forte. Par exemple, la division horizontale faible décrit une situation où l'employé est polyvalent. [4]

#### 1.2.1.2. Le regroupement des postes

La définition et le regroupement des postes en entités permettent à l'entreprise de coordonner entre les postes. Un ensemble de postes constitue une unité et un ensemble d'unités qui forment des départements, comme le schéma suivant l'indique :[5]

**Figure n° 2** : Le regroupement de postes en entreprise.




**Source** : J.F Soutenain,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 107.

[1]J.P Detrie ,Op.cit,p 411
[2]https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf le 27/02/2023 a 23 :40
[3] J.F Soutenain, P.Farcet : Op.cit,p 106
[4]https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf consulté le 27/02/2023 a 23 :58
[5] J.F Soutenain, P.Farcet, Op.cit, pp 106-107

### 1.2.2. La coordination et l'intégration des tâches

#### 1.2.2.1. Les mécanismes de coordination

Plusieurs mécanismes de coordination existent, le plus connu est celui de Fayol qui affirme que la coordination est hiérarchique, basée sur l'unité de commandement.
Il détermine un nombre d'individus qu'un dirigeant peut contrôler est cela va de 70 à 80 personnes au maximum. Il propose dans le cas contraire de partager la responsabilité ou de délaisser le contrôle.

D'autres mécanismes de coordination comme les réunions régulières, les postes de liaison, les comités permanents et les groupes de projet s'avèrent utiles en matière d'échange d'information, communication, et de discussion de problèmes. [1]

Quand a Mintzberg il identifie six mécanismes de coordination à travers lesquels on peut distinguer les différentes structures d'une organisation :[2]

- **L'ajustement mutuel** : c'est la coordination du travail entre les employés via une communication informelle .C'est un mécanisme réalisable au sein des équipes peu nombreuses. Il s'avère très utile en matière d'adaptation aux problèmes complexes.[3]
- **Supervision directe** : Dans ce cas on donne d'instructions et on les contrôle .Cela peut être difficile en cas où le nombre d'individus est élevé et si le travail est complexe.
- **Standardisation des procédés de travail :** Ici les tâches sont formalisées, méthode préconisée de Taylor.
- **Standardisation des résultats :** Dans ce cas la fixation est sur les objectifs et non pas sur la manière de les atteindre.
- **Standardisation des qualifications** : le savoir-faire et la compétence de la personne sont déterminants de ce qu'ils doivent faire.
- **Standardisation des normes :** La précision porte sur les normes mises en place et contrôlées par l'organisation, elles dictent le travail.

Pour synthétiser quand on est face à une situation difficile on revient au mécanisme de l'ajustement mutuel qui est mis en place afin de trouver des solutions en cas de complexité.

D'une autre part, l'adoption d'un certain mécanisme en entreprise n'exclut pas forcément un autre, bien qu'un seul mécanisme puisse dominer en entreprise.

[1] Ibid, pp 107- 108
[2] https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf consulté le 28/02/2023 a 11 :00
[3] J.F Soutenain, P.Farcet :Op.cit, p108

### 1.3. Les configurations selon Mintzberg

Mintzberg décrit sept types de configurations, présentées ci-dessous :

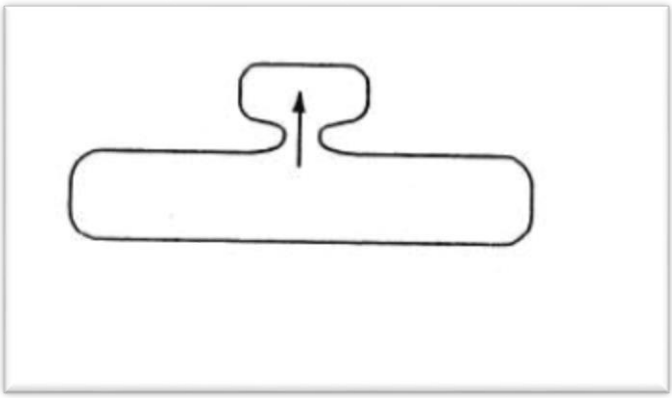
#### 1.3.1. L'organisation entrepreneuriale

Cette configuration possède une structure simple, informelle avec une ligne hiérarchique peu développée .La division du travail est faible et imprécise.

L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié vu qu'il contrôle les activités par une supervision directe. La structure simple offre une capacité d'adaptation facile au dirigeant bien qu'elle est financièrement fragile.

Exemple : PME, PMI, Entreprise en crise, Nouvelle Entreprise.[1]

**Figure n° 3** : L'organisation entrepreneuriale selon Mintzberg



**Source** : J.F Soutenain ,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 130

#### 1.3.2. L'organisation mécaniste

Elle se caractérise par une forte standardisation des procédés de travail : règles, procédures, communication,…etc .Elle est de type bureaucratique et centralisée.

Elle est efficace dans un environnement simple et stable .Son fonctionnement est efficace, mais vu son évolution qui est difficile, ce type d'organisation n'est efficace que dans un environnement simple et stable.

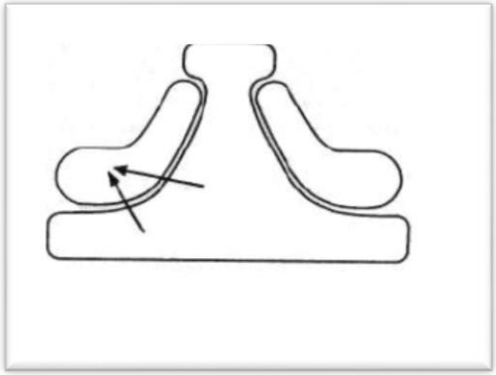
Exemple : Entreprise de production de masse, administrations publiques.[2]

Elle est schématisée comme suit :

[1] Ibid,p 30

[2]https://www.studocu.com/fr/document/universite-de-perpignan-via-domitia/initiation-a-la-gestion/les-7-configurationstypes-dorganisation-de-mintzberg/25380250 consulté le 19/04/2023 a 14 :00

**Figure n° 4** : L'organisation mécaniste selon Mintzberg



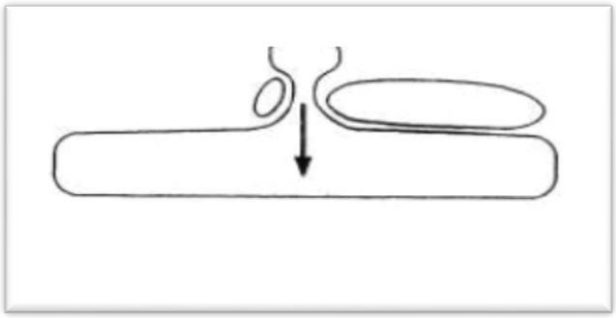
**Source** : J.F Soutenain,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 131

### 1.3.3. L'organisation professionnelle

La structure professionnelle est bureaucratique, décentralisée qui opère dans un environnement stable mais complexe. Elle repose sur les opérateurs professionnels qui travaillent indépendamment. Les salariés sont autonomes. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée tandis que la technostructure et la ligne hiérarchique ont un rôle limité.

Exemple : les entreprises de service, cabinets d'expertise comptable, hôpitaux.[1]

**Figure n° 5** : L'organisation professionnelle selon Mintzberg



**Source** : J.F Soutenain,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 131

### 1.3.4. L'organisation divisionnalisée

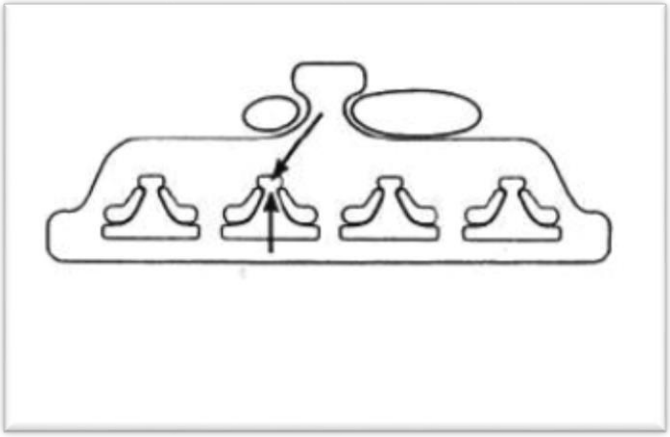
L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés. Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays…

Chaque division dispose d'une certaine autonomie et est constituée d'une mini-structure classique. Cependant, chaque division continuera d'être gérée par une équipe de direction qui établira des objectifs stratégiques. La coordination des fonctions support est essentielle entre départements. Chaque responsable de zone applique les orientations

[1] J.F Soutenain ,P.Farcet, Op.Cit, p 131

stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus. Exemple : Société multinationale.[1]

**Figure n° 6** : L'organisation divisionnalisée selon Mintzberg



**Source** : J.F Soutenain ,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 131

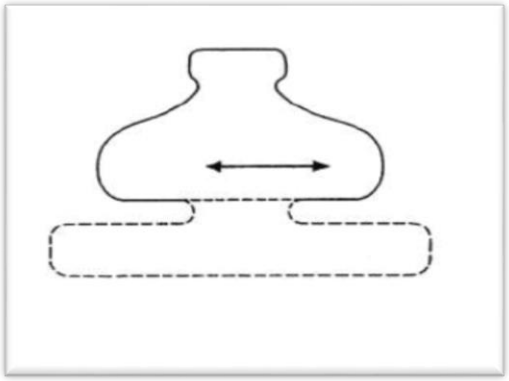
### 1.3.5. L'organisation innovatrice

Cette structure est adaptée à un environnement évolutif et complexe. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support.

L'autonomie est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante : il n'y pas « d'exécutants ».

Exemple : université, laboratoire de recherche, structures par projet.

**Figure n° 7 :** L'organisation innovatrice selon Mintzberg



**Source** : J.F Soutenain ,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 132

### 1.3.6. L'organisation missionnaire

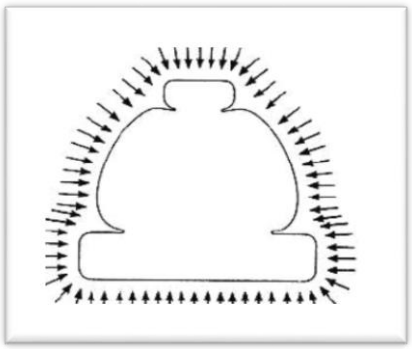
La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie commune. Mintzberg n'a pas observé d'entreprise fonctionnant de cette façon.[1]

[1]https://www.studocu.com/fr/document/universite-de-perpignan-via-domitia/initiation-a-la-gestion/les-7-configurationstypes-dorganisation-de-mintzberg/25380250 consulté le 23/04/2023 a 13 :00

La culture est forte dans une telle organisation, elle s'appuie sur une mission ayant un sens fort pour ses membres et souvent incarnée par un leader charismatique.

Cette structure est efficace pour remplir pour remplir une mission claire et distinctive mais menace d'isolation et de perte d'identité. [2]

**Figure n° 8 :** L'organisation missionnaire selon Mintzberg

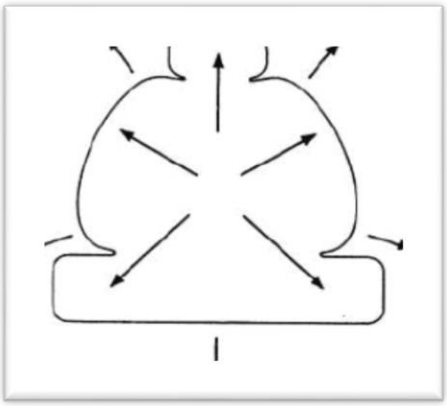


**Source** : J.F Soutenain ,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 132

### 1.3.7. L'organisation politique

Dans l'organisation politique, il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun peut imposer son opinion en usant du pouvoir qu'il détient. Les membres de l'organisation peuvent s'opposer ou coexister parfois. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques.[3]

**Figure n° 9 :** L'organisation politique selon Mintzberg



**Source** : J.F Soutenain ,P.Farcet ,Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P 133

### 1.4. Les facteurs déterminants d'une structure

De nombreux facteurs influencent le choix d'une structure en entreprise : la taille de l'entreprise, sa technologie, son environnement.

---

[1]https://www.studocu.com/fr/document/universite-de-perpignan-via-domitia/initiation-a-la-gestion/les-7-configurationstypes-dorganisation-de-mintzberg/25380250 consulté le 23/04/2023 a 13 :15

[2] J.F Soutenain ,P.Farcet, Op.Cit, p 132

[3]https://www.studocu.com/fr/document/universite-de-perpignan-via-domitia/initiation-a-la-gestion/les-7-configurationstypes-dorganisation-de-mintzberg/25380250 consulté le 19/04/2023 a 8 :00

Or que d'autres recherches et travaux ont démontré l'impact d'autres variables sur la structure d'une entreprise comme les jeux de pouvoir entre les individus, la culture d'entreprise, son âge, sa stratégie,…etc.[1]

On traitera dans notre cas les principaux facteurs influençant une structure : la stratégie, la taille, la technologie et l'environnement.

### 1.4.1. La stratégie

La stratégie d'entreprise influence la structure, en cas de passage à une stratégie de diversification, d'intégration verticale ou autre.

Il s'avère que la stratégie détermine la structure d'une organisation, or que pour Chandler la stratégie n'entraîne pas systématiquement un changement de structure en organisation.

Le changement de structure dans le cas où cette dernière est jugée inadaptée pour mettre en place une nouvelle stratégie .Changer de structure est lié au changement de dirigeant .La relation est donc existante entre trois facteurs : stratégie-structure-dirigeant.

Des études avancées relèvent que la structure peut influencer la stratégie. La structure décrit la transmission et circulation de l'information et la façon dont les dirigeants voient l'environnement tandis que la stratégie concerne une analyse de l'environnement.

D'où on peut lier les deux notions car la structure influence la stratégie. Une relation de réciprocité peut être déduite entre la structure et la stratégie. [2]

Les travaux empiriques et historiques d'Alfred Chandler (1918-2007) montrent que les choix stratégiques orientent les structures.

**Figure n° 10 :** l'influence de la stratégie sur la structure.

**Source :**https://aidebtsam.com/2-les-determinants-du-choix-de-la-structure/ consulté le 24/04/2023 a 12 :07

[1]https://formations.valeurs-et-passion.org/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-bts-management2-chapitre2.asp ,consulté le 19/04/2023 à 23:00

[2] J.F Soutenain,P.Farcet ,Op.cit , pp 122.123

### 1.4.2. L'âge et la Taille de l'entreprise

La structure est assez simple dans les entreprises de petite taille. Le directeur prend la décision sans inclure ses employés dans le processus décisionnel.

Une petite entreprise peut adopter une structure hiérarchique voire même fonctionnelle. Quand l'entreprise s'agrandisse elle nécessite un changement de sa structure car ses employés se sont augmentés et ses activités s'élargissent.

La taille est le déterminant principal de la structure d'entreprise. Quand cette dernière grandit, il est primordial d'accroître sa spécialisation, d'accentuer la coordination,...etc.

Les lourdeurs de la bureaucratisation comme les poids des règles, l'impersonnalité, le conformisme, sont difficiles à éviter.[1]

Plus la taille est importante, plus il faut augmenter le degré de division du travail ainsi que les voies hiérarchiques.[2]

### 1.4.3. La technologie

La technologie, c'est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise, comprenant à la fois le flux de base des opérations internes, l'ensemble de ce qu'elle achète pour l'alimenter et ce qu'elle livre finalement à l'environnement externe'.[3]

On peut trouver des technologies différentes dans la même entreprise. Ainsi, chaque service est appelé à adapter sa structure à sa technologie. En effet, la technologie impose un certain mode de division des tâches et de coordination entre les unités.

Une structure souple et flexible est utile pour une entreprise qui a une activité complexe. [4]

Selon l'analyse de Joan Woodward, il constate que les structures observées des entreprises analysées s'expliquent par la technologie. La conclusion était que pour chaque catégorie, il y a un type d'organisation qui la caractérise.[5]

Au final, on pourra dire que l'existence d'une structure idéale est absente, une entreprise performante est celle qui fait correspondre son organisation à leur type de technologie.

Au sein d'une organisation, différentes technologies et structures peuvent y exister cela est un élément majeur déterminant de l'efficacité de l'entreprise.

---

[1] https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/taille-entreprise-307693.htm consulté le24/04/2023 à 09:00

[2] Ibid,p 125

[3] J.P Detrie: Op.cit,p 420

[4] http : apports-mintzberg-gp-organisation.com consulté le 28/02/2023 a 16 :40

[5] J.F Soutenain ,P.Farcet :Op.cit , pp124-125

### 1.4.4. L'environnement

L'environnement impacte le choix d'une structure. Dans un environnement turbulent et instable, il faut choisir une structure plutôt souple et flexible.[1]

Burns et Stalker ont lié les structures à l'environnement .Les structures mécanistes sont considérées efficaces dans un environnement stable tandis que les structures organiques réussissent mieux dans un environnement évolutif.

Mintzberg schématise l'influence de deux variables environnementales sur la caractéristique d'une structure dans le tableau ci-dessous ou les lignes représentent une complexité croissante et les colonnes représentent l'accélération des changements.

**Tableau n° 1 :** Influence de deux variables de l'environnement sur la structure selon Mintzberg

**Variété de l'environnement = Complexité*Rythme des changements**

| | **Simple** | **Complexe** |
|---|---|---|
| **Stable** | -Centralisé<br>-Bureaucratique<br>-Standardisation des procédés de travail | -Décentralisé<br>-Bureaucratique<br>-Standardisation des qualifications |
| **Dynamique** | -Centralisé<br>-Organique<br>-Supervision directe | -Décentralisé<br>-Organique<br>-Ajustement mutuel |

**Source** : J.F Soutenain, P.Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007, P127

### 1.5. L'approche des configurations de Mintzberg

Pour Mintzberg, toute organisation est constituée de cinq catégories d'acteurs :[2]

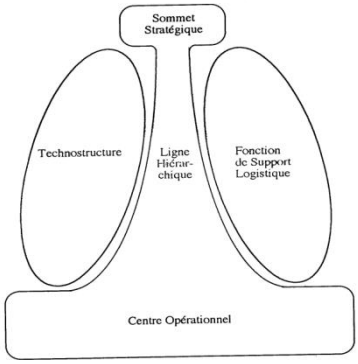
- **Le sommet stratégique** : Directeurs, comité de direction, conseillers sont inclus dans cette catégorie .Ils assurent la responsabilité et prennent des décisions stratégiques.
- **La ligne hiérarchique** : inclus les cadres qui prennent des décisions managériales.
- **Le centre opérationnel** : il englobe les agents qui réalisent le travail et qui prennent des décisions opérationnelles.
- **Analystes de la technostructure** : ce sont les agents qui analysent, reforment les procédés de travail, modalités de planification et contrôle,…etc.
- **Support logistique** : ce sont les agents qui remplissent des fonctions comme la gestion des bâtiments, courrier,…etc.

[1] Ibid, p126
[2] http: apports-mintzberg-gp-organisation.com consulté le 21/03/2023 a 07 :40

- **L'exercice du pouvoir** : C'est l'ordre de décision.

Toute organisation peut être lue selon Mintzberg selon le schéma générique de ce dernier :

**Figure n° 11 :** Schéma générique de Mintzberg




**Source** : http : apports-mintzberg-gp-organisation.com consulté le 21/03/2023 à 8 :00

### 1.6. Les types de structures

On distingue deux principaux types de structures ; les structures monodimensionnelles qui opèrent dans un seul segment stratégique et les structures multidimensionnelles qui opèrent dans plusieurs segments stratégiques.

Les structures monodimensionnelles englobent la structure fonctionnelle avec ses trois sous-types et la structure divisionnelle. Tandis que la structure matricielle fait partie des structures divisionnelles.[1]

#### 1.6.1. La structure fonctionnelle

C'est la première forme organisationnelle, inspirée du modèle de Taylor. Dans cette structure les activités sont groupées en entités homogènes.

Chacun est responsable d'un métier/service/département selon ses compétences.La division du travail est donc par fonctions.[2]

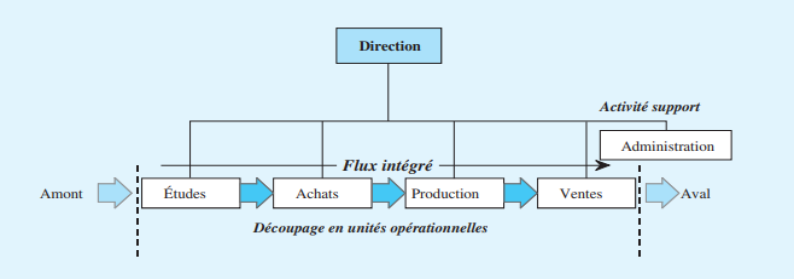
Les employés ont accès aux différents chefs de service, de départements .Cette structure permet de bien exécuter les tâches bien qu'elle présente des risques de conflits et de dilution de pouvoir.

Elle englobe trois sous types expliqués et illustrés ci-dessous.

La structure fonctionnelle est illustrée comme suit :

[1]J.P Detrie ,Op.cit,p 443
[2] Ibid,pp 444-449

**Figure n° 12 :** La structure fonctionnelle**.**

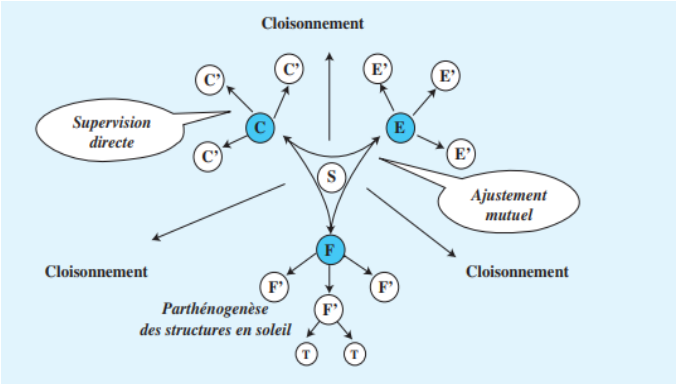



**Source** : J.P Detrie, Strategor : Politique générale de l'entrepris, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 444

### 1.6.1.1. La structure en soleil

Elle est centrée sur le dirigeant de l'entreprise, les collaborateurs lui sont complémentaires en terme de compétence .Des liens directs figurent uniquement entre le dirigeant et ses collaborateurs .Elle est schématisée comme suit :

**Figure n° 13 :** La structure en soleil

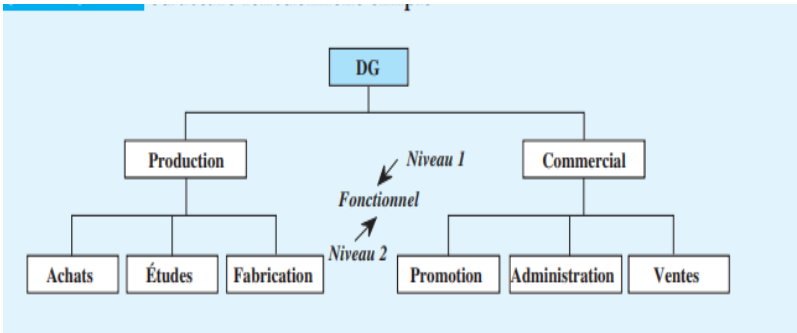



**Source** : J.P Detrie, Strategor : Politique générale de l'entrepris, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 446

### 1.6.1.2. La structure fonctionnelle simple

Elle se caractérise par une communication verticale ascendante et descendante en plus de la délégation .Elle est plus formelle et spécialisée que la structure fonctionnelle. Elle est schématisée comme suit :

**Figure n° 14 :** La structure fonctionnelle simple

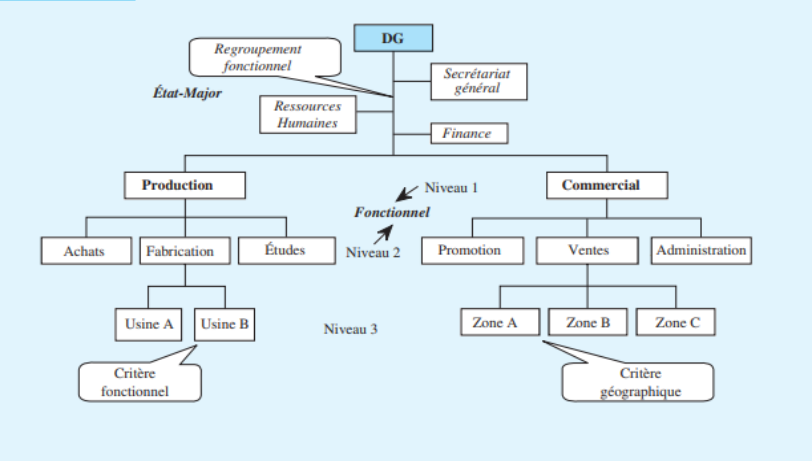



**Source** : J.P Detrie, Strategor : Politique générale de l'entrepris, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 44

### 1.6.1.3. La structure fonctionnelle évoluée

Appelée aussi staff and line, elle combine une double approche fonctionnelle et hiérarchique avec une spécialisation par fonction (un département marketing, un département RH,…) et, à l'intérieur de chaque département, des niveaux hiérarchiques qui sont ajoutés (N+1, N+2…) en fonction de la taille de l'entreprise.[1]

**Figure n° 15 :** La structure fonctionnelle évoluée

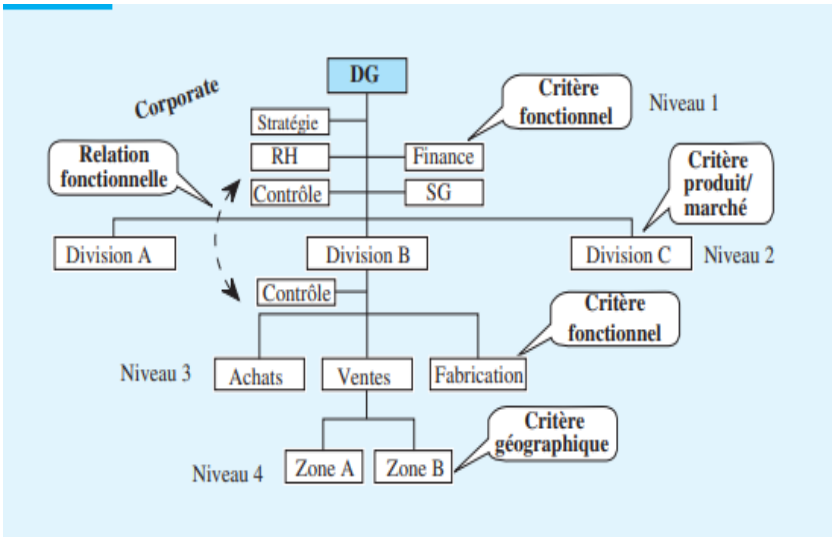



**Source** :J.P Detrie, Strategor : Politique générale de l'entrepris, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 449

### 1.6.2. La structure divisionnelle

Également appelée structure en M, la structure divisionnelle découpe l'entreprise en unités homogènes distinctes et autonomes. Elle se caractérise par un découpage de tâches et une formalisation des tâches à accomplir.[2]

**Figure n° 16 :** La structure divisionnelle




**Source** : J.P Detrie, Strategor : Politique générale de l'entrepris, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 453

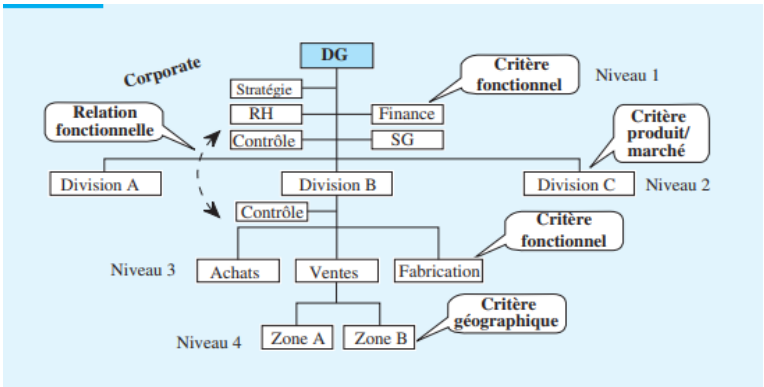
[1]https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/structure-fonctionnelle consulté le 24/04/2023 a 12 :34

[2] J.P Detrie,Op.cit, pp 452.453

### 1.6.3. La structure matricielle

Elle combine des équipes fonctionnelles et des équipes de projet pour une meilleure spécialisation des tâches et coordination. Elle est plus adéquate aux entreprises qui ont des projets à court terme. Les relations hiérarchiques sont présentées sous forme de matrice, d'où vient son appellation .Les équipes sont sous la responsabilité de plusieurs managers. [1]

**Figure n° 17 :** La structure matricielle




**Source** : J.P Detrie, Strategor : Politique générale de l'entrepris, éditions Dunod, 4eme édition, 2005, p 473

## 2. Les styles de management

Le management est une activité dont le but est d'aboutir aux objectifs fixés par l'entreprise (profit, pérennité,…etc.).Un style de management, de son nom reflète la manière dont un dirigeant gère son équipe et/ou organisation afin d'arriver aux objectifs fixés.

### 2.1. Définition du management

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

Les spécialistes en management ont chacun leur conception du management. Selon Henry Fayol, le management est l'action de prévoir, planifier, organiser, commander et de contrôler.

Selon Taylor c'est l'art de savoir quoi faire, quand faire et voir que cela s'effectue de la meilleure manière à moindre coût.

Harold quant à lui voit que le management s'agit de l'art de faire avancer les choses avec les personnes au sein d'un groupe bien organisé.

Mintzberg définit le management par un ensemble de processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou d'une partie de l'organisation, essayent de la diriger, ou de la guider dans ses activités.

[1] Ibid, pp 473-475

D'après Kreitner le management est l'ensemble des processus de résolution de problèmes permettant d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise grâce à la bonne utilisation des ressources et moyens de l'entreprise.[1]

### 2.2. Le leadership

Le leadership est l'art d'imaginer l'avenir et de déclencher des dynamiques qui le font advenir. Il présuppose donc par nature une vision de la personne et une vision du vivre ensemble.

Selon François-Daniel Migeon, auteur du livre Invitation au leadership authentique, ''Le rôle noble et éminent du leadership est la capacité à changer le cours des évènements en interpellant l'intelligence et le cœur de chacun''.[2]

Selon John C.Maxwell, '' le leadership n'a rien à voir avec les titres, les positions ni les organigrammes. Il est question ici d'une vie en influençant une autre.''[3]

Qu'il soit manager ou leader, un dirigeant est un humain trop humain donc toujours imparfait. Cependant la tension entre managers et leaders donne des résultats soit mauvais ou excellents à travers le grand nombre de situations organisationnelles.[4]

On a souvent tendance à utiliser « manager » pour « leader » et inversement. Or, ces deux termes auraient des définitions différentes. Pour certains spécialistes, le leadership pourrait être l'une des qualités du manager – d'un bon manager. Pour d'autres, le leadership serait un style de management.

Selon Warren Bennis et Burt Nanus, universitaires américains spécialistes du leadership, le management est différent du leadership. Le manager aurait la capacité d'appréhender la manière de faire les choses, de mettre en œuvre une action tandis que le leader aurait la capacité de choisir les actions à mener, de décider de ce qu'il faut faire.[5]

### 2.3. Les styles de management et/ou leadership

#### 2.3.1. Définition d'un style de management

Selon Kippenberger un style de leadership est un style qu'un leader adopte dans son contact avec ses subordonnés.

Un style de management est un ensemble d'attitudes et de comportements cohérents caractérisant un supérieur. Il faut souligner qu'un style de management n'est pas un type de

[1]http://www.cap-rh.fr/management/quest-ce-que-le-management/2018/ consulté le 03/03/2023 à 14:30
[2] F.D,Migeon : *« Invitation au leadership authentique »*, édition Eyrolles , Paris, 2013,pp XIV-**XV**
[3] L.Peillod-Book, R.Shankland : *« Manager en pleine conscience »*, édition DUNOD, 2eme édition, 2021, p 43
[4] C.Hickman, Le plus Management : *« âme de leader esprit de manager »*, présenté et commenté par P.Dubrule, G.Pélisson, Maxima, paris, 1991, P 226
[5]https://reward-process.com/piloter-performance-commerciale/difference-leadership-management consulté le 24/04/2023 a 15 :00

personnalité. D'une autre partie, il faut souligner qu'il est influencé par des facteurs dont l'un est la personnalité du dirigeant. En d'autres mots, un style de management est la manière dont un supérieur (directeur, manager,…) gère et oriente l'action de son équipe et entreprise afin d'aboutir aux résultats précomptés.

Il est né de plusieurs facteurs à savoir l'environnement interne et externe de l'organisation, la personnalité du dirigeant, l'engagement et les compétences du personnel, la taille et le type de l'organisation,…etc.[1]

**«** *Les styles de management représentent au fond l'ensemble des attitudes et comportements utilisés par un manager dans une situation donnée avec un ou plusieurs de ses collaborateurs. Le style managérial est un outil de repérage et d'identification des comportements des managers. Il indique dans quelle direction ceux-ci investissent leur temps et leur énergie».* Avait dit Dominique Tissier, psychologue, auteur et consultant en Management et ressources humaines.

En effet, c'est un moyen pour les gens d'exercer le pouvoir et l'autorité dans la même entité, d'organiser ou de travailler dans le projet.

Certes, les styles de commandement utilisés par les dirigeants ont un impact énorme sur les performances des employés et les résultats obtenus ou requis en revanche.[2]

Le style de management exprime la façon dont un dirigeant exerce son autorité sur les employés qui vont à leur tour effectuer des tâches en vue d'atteindre des objectifs bien définis par la direction.[3]

### 2.3.2. Les différents styles de management

#### 2.3.2.1. Les travaux de Kurt Lewin et la théorie du champ

Docteur en philosophie, chercheur en psychologie et professeur, K.Lewin avec son œuvre dynamic theory of personality, est considéré comme une référence pour les théoriciens en management.

Lewin s'intéresse à deux questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique des groupes. Ses travaux sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportement de groupe.

---

[1] O.A.Rabarijaona, *« Impact du style de management sur la performance de l'entreprise »*, diplôme d'études approfondies en sciences de gestion, université d'Antananarivo, 2009, p03.

[2]https://yestherapyhelps.com/x-theory-and-mcgregor-theory-y-13884 consulté le 03/03/2023

[3] N.Malkoc, S.Dal: , *«*The relationship between management styles and trainers job motivation in the public institutions *»* ,in international journal of evaluation and research in education ,N 10,Mars,2021,p 108

A partir des recherches menées avec R.Lippit et R.White entre 1938-1939 sur un groupe d'enfants, Lewin distingue trois types de leadership : le leadership autoritaire, le leadership démocratique et le leadership laissez faire.

**a. Le leadership autoritaire**

Ce type de leadership se tient à distance du groupe, ou le responsable dirige les activités du groupe à travers des ordres.

**b. Le leadership démocratique**

Il s'appuie sur des méthodes semi-directives ayant comme but d'encourager les membres du groupe à participer, à suggérer et à être créatif.

**c. Le leadership laissez-faire**

Le manager est peu impliqué ainsi que le personnel qui participe au minimum aux différentes activités.

K. Lewin à travers son étude réalisée sur un groupe d'enfants a conclu que le style démocratique est le style de leadership idéal suite aux bons résultats réalisés à moyen terme. En revanche, le leadership autoritaire incite un climat de travail manquant de confiance et d'ambiance, ce qui a causé une démotivation des enfants. Le leadership laissez faire est jugé par Lewin comme le mauvais style parmi les trois styles vu ses résultats non satisfaisants en termes de dépendance du personnel de leurs leader qui est lui-même peu impliqué.

D'où Mr Lewin juge l'importance de la mise en place du dialogue, confiance et responsabilisation au sein des équipes dirigées au travail.

#### 2.3.2.2. Styles de management selon Douglas Mc Gregor

Douglas est allé plus loin que Lewin en élaborant une véritable manière de conduire les hommes. Il étudiait et comparait les programmes de formation des dirigeants de grandes firmes américaines.

Il a eu comme conclusion que les dirigeants font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guide leurs conceptions du management.

Il oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

**a. La théorie X**

Selon Gregor, la conviction du dirigeant influence directement le mode de management en organisation. *" Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes."*

La théorie X repose sur trois hypothèses fondamentales :

- La direction définit la politique générale de l'entreprise et repartit ses ressources en fonds, matériel, équipements, personnel,…etc.

- En ce qui concerne les employés, c'est au dirigeant d'orienter leurs efforts en les motivant et orientant leurs tâches sans négliger la phase de contrôle.

  En parallèle, une adaptation du comportement de l'employé aux besoins et exigences de l'entreprise est primordiale.
- Les employés risquent parfois de résister aux besoins de l'entreprise, c'est à la direction d'intervenir à travers son mode de management par des récompenses/punitions, direction et contrôle des activités pour éviter tout comportement inadéquat.

Ses trois hypothèses de base reposent sur cinq d'autres postulats moins explicites :

- L'individu moyen est par nature paresseux et travaille le moins possible.
- Il manque de motivation et d'ambition, n'aime pas la responsabilité et préfère être dirigé.
- Il est égoïste et indifférent aux objectifs de l'entreprise.
- L'individu est par nature résistant au changement.
- Il est crédule, pas très intelligent.

La théorie X est identifiée comme une vision managériale traditionnelle. Il s'agit d'un style de direction autoritaire, car il reconnaît que ses subordonnés manquent d'ambition et n'aiment pas le travail.

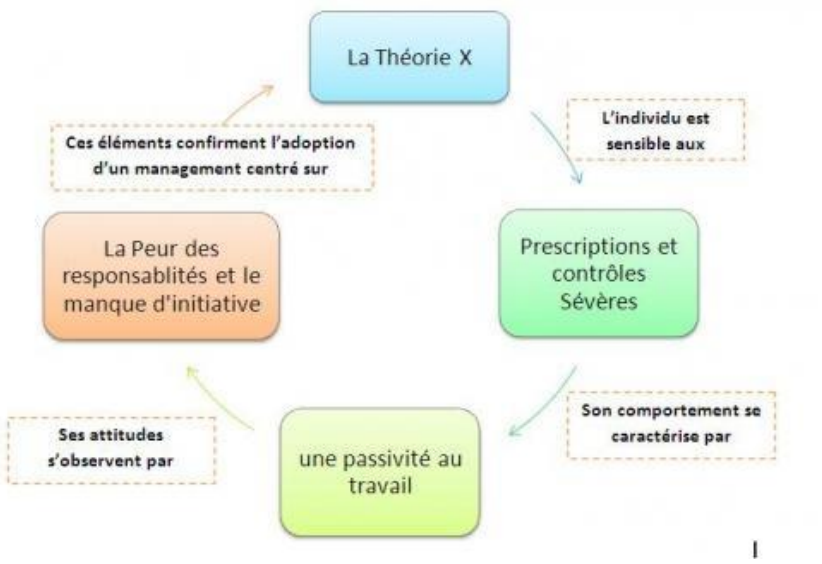
Le manager qui adopte ce style de management définit des objectifs à atteindre et exige, de la part de ses employés, la réalisation absolue des tâches. Il ordonne aux autres de faire quoi faire, comment faire et quand.

En conséquence, il en résulte une autorité centralisée et d'autocratie, ainsi qu'une communication verticale. La particularité de ce modèle est les sanctions.

Ce style de management peut être utile lorsque les employés n'ont pas assez d'autonomie et/ou de discipline ou lors des situations de crise. [1]

[1] https://yestherapyhelps.com/x-theory-and-mcgregor-theory-y-13884consulté le 03/03/2023 a 23 :00

**Figure n° 18 :** La théorie X de McGregor.




**Source** : http://oquotidi1.blogspot.com/2014/05/theories-de-lorganisation-d-mcgregor.html consulté le 03/03/2023 a 23 :00

### b. La théorie Y

Mc Gregor propose de nouvelles hypothèses qui donnent forme à une nouvelle conception du mode de management, la théorie Y.[1]

Dans les années 70, les valeurs humaines sont devenues l'une des préoccupations de la direction. Une théorie alternative dont le principe est contraire à la théorie précédente, la théorie X.

Cette nouvelle théorie est basée sur des notions de responsabilité, motivation, participation, implication,…etc. Gregor tient à démontrer que l'efficience du dirigeant est sa capacité à créer un climat d'épanouissement au travail.[2]

La théorie Y résulte d'une perception qui stipule que l'Homme est au cœur du projet et/ou de l'entreprise.[3]

Cette théorie considère que l'individu cherche l'épanouissement dans le travail, avoir des responsabilités et à participer à la gestion de l'entreprise. Une telle théorie conduit à instaurer une direction participative (DPPO).

**Les fondements de la théorie Y sont comme suit :**

- Dépenser des efforts physiques et mentaux dans le travail est naturel à l'homme que le repos.
- Il y a une aversion pour les conditions du travail et non pas pour le travail lui-même.

[1] *Mc.G.Douglas:* « *Leadership* and *motivation*: *essays* of *Douglas McGregor*» , edité par W.G.Bennis ,E.H.Schein, Cambridge, Institut Massachusetts de technologie MIT Press,1966, p7
[2] https://mip-ms.cnam.fr, publié le ,consulté le 04/03/2023 à 14:00
[3]https://yestherapyhelps.com/x-theory-and-mcgregor-theory-y-13884consulté le 04/03/2023 a 22 :00

- Pour obtenir un effort dirigé vers un objectif bien déterminé, le contrôle externe ainsi que les sanctions ne sont pas les seuls moyens pour y aboutir.
- L'individu a la capacité de s'auto diriger et peut se contrôler lorsqu'il travaille en direction d'objectifs dont il se sent responsable.
- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.
- Les ressources d'imagination et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont présentes, il ne reste qu'à les mettre en exergue.
- Le potentiel intellectuel de l'individu moyen est largement sous-employé dans les conditions de vie industrielle moderne.

Cette théorie se caractérise par :

- Une confiance de l'encadrement envers les subordonnés.
- Participation des individus à la définition de leurs propres tâches.
- Participation individuelle à la répartition des tâches au sein du groupe.
- Responsabilité individuelle ou collective de la production, des délais et de la qualité, etc.
- Réduction de l'absentéisme et des conflits de changement.[1]

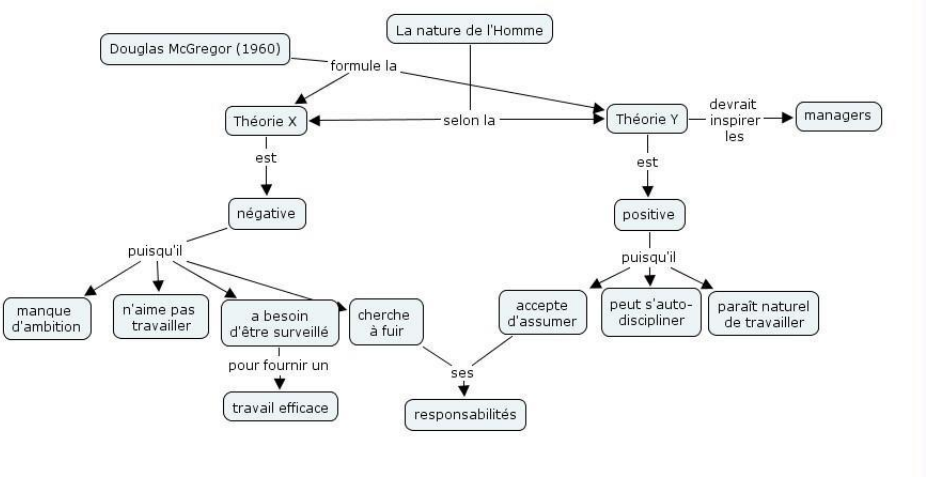
Ce style de management est utile et intéressant car il met en avant la motivation, la mobilisation et la participation du personnel. Les acteurs ont un sens de responsabilité, apprennent rapidement et gagnent en performance. [2]

**Figure n° 19 :** La théorie X de McGregor.

**Source** : http://oquotidi1.blogspot.com/2014/05/theories-de-lorganisation-d-mcgregor.html consulté le 04/03/2023 à 23:50

[1]http://oquotidi1.blogspot.com/2014/05/theories-de-lorganisation-d-mcgregor.html consulté le 04/03/2023 a 23 :30
[2]https://yestherapyhelps.com/x-theory-and-mcgregor-theory-y-13884consulté le 04/03/2023 a 23 :50

**Figure n° 20 :** Comparaison entre la théorie X et la théorie Y de Mc Gregor.




**Source** : http://oquotidi1.blogspot.com/2014/05/theories-de-lorganisation-d-mcgregor.html consulté le 04/03/ a 23 :55

Selon Mc Gregor, le style du leadership le plus efficace est la théorie Y. L'implication et la participation des collaborateurs au processus de gestion ainsi que leur donner l'occasion à l'initiative sont primordiaux pour Mc Gregor.

Il pense que les buts propres à chaque employé peuvent converger avec les objectifs de l'organisation. Il propose donc une organisation ou les buts individuels doivent converger vers les buts de l'organisation.

Par conséquent, il s'agit pour l'entreprise de s'informer sur les objectifs personnels de chaque salarié, et inversement. On peut alors organiser l'entreprise par :

- **DPO : Direction Par Objectif** : par entretien, on informe les salariés des objectifs de l'entreprise et ceux que doivent accomplir les employés.
- **DPPO : Direction Participative Par Objectif** : les employés participent à l'élaboration des objectifs de l'entreprise mais aussi de leurs objectifs personnels.[1]

**Tableau n° 2 :** schéma récapitulatif des caractéristiques des deux théories X et Y.

| **Principe** | Des échelons | D'intégration |
|---|---|---|
| **Manière de direction** | Diriger et contrôler par autorité. | Créer des conditions de travail favorables pour que le personnel puisse réaliser les objectifs de l'entreprise. |
| **Priorité** | Exigences et objectifs de l'entreprise | Objectifs individuels et organisationnels. |

**Source** : élaboré par nos soins à la base des données précédentes

[1]https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e31bcea9fc.pdf consulté le 22/04/2023 a 23 :00

### 2.3.2.3. Les styles de management selon R.Likert

Les recherches de Likert ont été basées sur les attitudes et les comportements humains au travail. Son objectif est de comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre dirigeant et employé peuvent conduire à des résultats différents dans l'organisation.

**a. Le principe des relations intégrées**

Il a constaté auprès des enquêtes qu'il a réalisées auprès des directeurs des grandes compagnies d'assurances, que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leur conception du commandement les conduit à se concentrer sur les tâches à accomplir, ils ont comme mission en entreprise la surveillance et le contrôle. Ils adoptent donc les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc.).

D'autre part, certains directeurs ont obtenu de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis de leurs employés. En effet, ils sont convaincus qu'il est impératif de comprendre les attentes ainsi que les valeurs personnelles des employés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail.

Pour ce faire, leur mode de management a comme but d'établir une relation de confiance au sein de l'entreprise en adoptant des comportements tels que : l'empathie, l'écoute et de prendre en considération les capacités de chacun ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent dans le milieu du travail.

L'adoption d'une organisation par groupe de travail, rend le travail réalisé efficace selon Likert. Il développe ainsi un mode de management participatif, qui est démontré à travers des enquêtes réalisées qu'il est le plus efficace au travail.

Il ajoute que la mise en place de ce style de management sur terrain peut être difficile vu qu'il nécessite un niveau de convergence assez suffisant entre les valeurs personnelles des employés d'une entreprise.[1]

**b. Les styles de direction et de management selon Likert**

Likert sorte avec quatre styles de management dans une conception normative de ce que devrait être le mode de direction idéal, à travers son enquête :

- **Le manager autoritaire exploiteur**

Un manager de ce type se caractérise par ses rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. L'esprit d'équipe et le rôle des groupes ne sont pas traités comme une

[1]J-M .Plane : *« Théorie et management des organisations »*, édition Dunod, *3ème*édition, paris, 2012, pp 76.77

priorité, la motivation et l'implication du personnel sont actuellement fondées sur la menace et la récompense.

La prise de décision est centralisée au sommet stratégique de l'organisation. Les décisions sont ensuite annoncées et imposées au personnel.

Ce style de management est souvent utilisé quand on est face à un personnel peu qualifié et peut générer parfois des conflits sociaux.

- **Le manager autoritaire paternaliste**

Ce style de commandement ressemble au style autoritaire exploiteur, même si un certain niveau de confiance existe dans ce style.

Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, le dirigeant est proche de ses employés. Il se peut que le directeur prenne parfois les suggestions de ses employés.

Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'entreprise est variable et dépend de la personnalité et de la culture du dirigeant. Le système de valeurs influence fortement le choix du style de management adopté.

- **Le manager consultatif**

Un manager consultatif entretient des relations étroites avec ses collaborateurs et crée un climat de confiance et d'échange au travail.

Le dirigeant consulte ses collaborateurs ce qui le différencie des autres types de direction. Le système de délégation de pouvoir par contre à certaines limites.

- **Le manager participatif**

Un manager participatif donne plus d'importance aux relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Des systèmes de motivation, rémunération et d'intégration des individus au travail sont mis en place .L'esprit d'équipe constitue un véritable objectif stratégique interne à la structure.

Likert affirme que les entreprises qui adoptent un mode de management orienté sur les hommes (un management qui est basé sur le développement des individus et groupes) sont plus performantes que ceux ayant une conception taylorienne du travail.

Il met en priorité la réalisation des objectifs à celles des méthodes utilisées et met en avant la participation du personnel dans le processus décisionnel.

Son apport est de sensibiliser les dirigeants à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre. [1]

[1] J-M .Plane ,*Op*.cit, pp 77-79

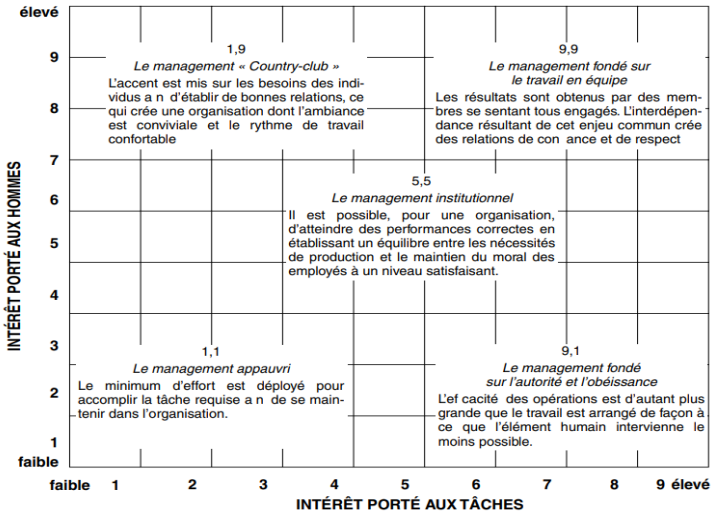
### 2.3.2.4. Les deux dimensions du management de Blake et Mouton

En 1969, Blake et Mouton élaborent un modèle qui résume les différents styles de management dans les entreprises. L'importance donnée aux relations de travail (confiance, motivation, climat social,…) à travers cette approche implique une conception différente du management.

La grille managériale englobe cinq styles de management définis à partir des deux conceptions opposées du management : l'importance donnée par le manager aux tâches à exécuter et l'importance donnée aux employés de l'entreprise.

La grille de management de Blake et Mouton est schématisé comme suit :

**Figure n° 21 :** La grille de management de Blake et Mouton.




**Source :** J-M .Plane, Théorie et management des organisations, édition Dunod ,*3 ème* édition, paris, 2012, p 80

#### a. Le style participatif

Le style participatif est présent dans la grille de Blake et Mouton comme un style social ou autrement appelé paternaliste. Dans ce mode de management, l'importance est accordée aux employés de l'entreprise.

La finalité de cette approche est de créer un climat de travail convivial et des conditions de travail favorables au sein de l'entreprise.

Le manager cherche un bon climat social, il accorde plus d'importance aux besoins et attentes des employés. Dans ce cas, il adopte des attitudes de confiance, sympathie et compréhension mutuelle.

Bien que le personnel travaille dans un milieu de travail convivial, il risque de ne pas réaliser les objectifs escomptés de l'entreprise. Cela est dû au manque d'engagement des équipes, action collective faible information remontante absente et le souci du manager d'être aimé.

**b. Le style démocratique**

Autrement appelé intégrateur ou catalyseur, le style démocratique repose sur l'intérêt donné simultanément aux ressources humaines et aux résultats .Le développement de la confiance et le respect entre les employés sont des notions mises en avant dans ce style.

L'implication et l'engagement du personnel à réaliser un projet d'entreprise partagé fait en sorte que la performance humaine réalisée soit élevée. Le manager s'investit à fond dans le bien être du personnel à côté de la réalisation des résultats.

Il favorise le développement par la délégation et la formation au quotidien. Le personnel est inclus dans le processus décisionnel. L'intelligence collective est mise au service de l'organisation.

Ce style est considéré comme un style de management idéal selon Blake et Mouton vu qu'il induit des résultats élevés, de bonnes relations humaines basées sur la confiance et le respect mutuel entre les personnes au travail ainsi qu'une meilleure gestion de conflits.

En revanche, l'intégration de ce style dans l'entreprise est difficile vu qu'elle nécessite beaucoup de travail personnel ainsi qu'un changement d'attitudes et de comportements.

**c. Le style laissez faire**

Un dirigeant dans ce style de management ne donne pas d'importance aux résultats et aux employés. Les relations sociales sont très peu développées et le travail ne présente pas beaucoup d'intérêts.

Blake et Mouton suggèrent d'éviter ce style de direction car il est source de conflits sociaux.

**d. Le style intermédiaire**

Autrement appelé compromis, c'est un style qui cherche à équilibrer l'importance accordée aux résultats et aux employés. Le climat social et la qualité du travail sont satisfaisants.

**e. Le style autoritaire**

Ce mode de management repose avant tout sur une logique d'efficience. Le facteur humain n'est pas pris en considération .Le dirigeant se soucie seulement de la façon lui permettant de réaliser une maximisation de production avec moins de ressources et moyens.
Ce style de direction présente de nombreuses limites et peut être source de nombreux dysfonctionnements.[1]

[1] J-M .Plane ,*Op*.cit ,pp 79-82

### 2.3.2.5. Les styles de direction de B.Tannenbaum et W.Schmidt

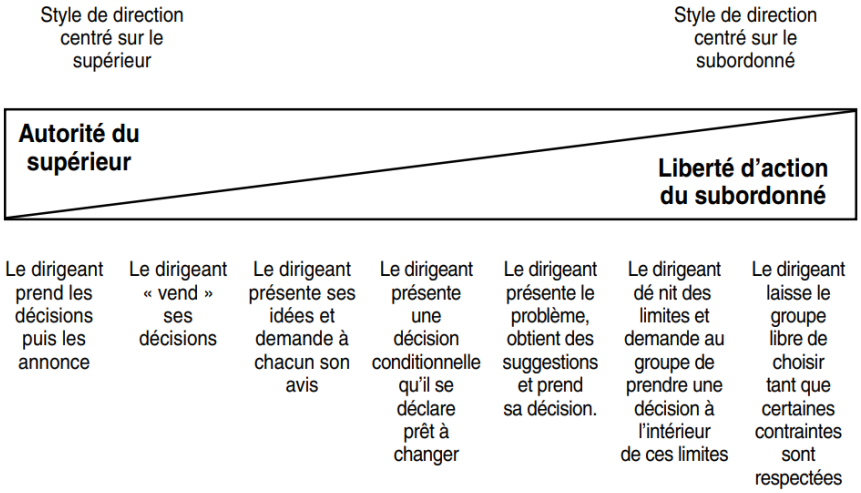
L'efficacité du management de l'organisation selon Schmidt et Tannenbaum dépend de trois variables : le leadership, la qualité des collaborateurs et le type de situation de gestion. Ils ajoutent qu'il existe des facteurs qui peuvent révéler le comportement d'un leader comme la confiance en soi, ses collaborateurs, ses valeurs et le style qu'il désire adopter.

D'autre part, les collaborateurs cherchent à influencer leur leader .Les relations entre les deux sont influencées par la nature des problèmes et dysfonctionnements, l'environnement, la concurrence, le style de direction,…etc.

Ils interrogent la relation de pouvoir qui existe entre supérieur et subordonné à partir d'un continuum. Les éléments de réponse sont structurés autour de deux pôles opposés permettant de formaliser les différents styles de management.

Le premier pôle est constitué par un style de direction centré sur le supérieur hiérarchique tandis que le deuxième est structuré autour d'un style de direction centré sur le subordonné, comme l'indique le schéma suivant :

**Figure n° 22 :** Le continuum des styles de management de Tannenbaum et Schmidt.




**Source :** J-M .Plane, Théorie et management des organisations, édition Dunod ,*3ème*édition, paris, 2012, p 83

Ils ont proposé dans leur modèle un spectre des styles de management possibles. Dans le cas où le dirigeant prend les décisions puis les annonce ensuite, il s'agit d'une conception très directive du commandement.

A contrario, lorsque le dirigeant laisse le choix au groupe tant que certaines contraintes sont respectées, le mode de management repose sur une conception participative. Les deux exemples donnés représentent les extrêmes en matière de commandement, d'autres styles intermédiaires y figurent.

Selon eux, le style de commandement suivi par le dirigeant devra être adéquat avec les éléments de réponse résultant de ce questionnement.[1]

**2.3.2.6. Les styles de leadership selon Warren Bennis**

Bennis a commencé sa recherche en analysant les conditions d'application de la théorie Y de Mc Gregor au management d'entreprises américaines.

Il conclut qu'il est primordial de transformer la structure de l'entreprise, ses mécanismes de contrôle et son mode de management afin d'introduire la dimension humaine telle qu'elle est proposée par Mc Gregor.

Il réalise des investigations sur le leadership dans les organisations et finit par en sortir avec un nouveau concept, celui des capacités d'abstraction et conceptualisation des leaders. Il finit par publier un ouvrage de référence sur le leadership intitulé : '' On Becoming leader'' à travers lequel il analyse des personnalités américaines.

L'auteur distingue entre un manager et un leader, définit le manager par celui qui sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire. Le leader aurait ainsi des compétences distinctives principalement en matière de créativité, de vision et de capacité de mobilisation des autres.

Bennis définit le leadership par *« la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps. Il s'agit bien d'une logique d'efficacité et, plus largement, de performance ».*

**Leadership et principes d'action pour le management :**

Bennis s'interroge sur la possibilité d'apprendre le leadership. Il commence par son constat qu'il existe quatre compétences communes aux leaders qu'il a pu étudiées : la capacité de vision, la qualité des communications, la confiance et le rapport à soi.

En premier lieu, un leader est celui qui se projette dans le futur en tenant compte des contraintes et des opportunités du moment présent.

En second lieu, un leader a la capacité de gérer des communications en transformant sa perception des choses en termes de défis à relever et de performance à réaliser.

En troisième lieu, un leader doit susciter un sentiment de sécurité chez ses collaborateurs en créant un climat de travail caractérisé de confiance.

En quatrième lieu, il est impératif pour un leader d'être capable de se gérer soi-même, pour cela il faut qu'il ait une bonne connaissance de lui-même (ses qualités et défauts). Sa

[1] J-M .Plane,*Op.cit,* pp 82.83

personnalité est orientée vers une capacité à relever des défis, à gérer des contradictions mais aussi à prendre des risques.

Au final, un leader doit être prêt à prendre des risques, être engagé envers son travail et apprendre facilement notamment de ses échecs.

Bennis a conclu à travers ses études que les leaders ont une grande capacité à assumer leurs échecs qu'ils peuvent même transformer dans un sens qui leur est favorable. [1]

### 2.3.2.7. Modèle des quatre types de leadership selon Hersey et Blanchard

Dans toute entreprise, le leadership s'exprime à travers le rôle d'une personne faisant partie d'un groupe de travail, ou encore par le biais d'une personne qui canalise les efforts des employés qui sont sous sa supervision.

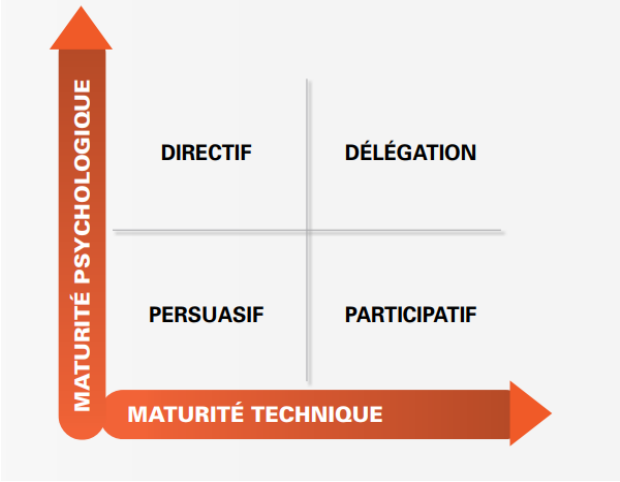
Pour qu'il soit leadership, il faut que la vision du leader corresponde aux actions qu'il propose ainsi qu'aux besoins et aux attentes de l'équipe.

Plusieurs théories sur le leadership existent, parmi le modèle de Hersey et Blanchard.

Ce modèle nous indique le type de leadership et d'encadrement qu'on peut exercer selon la maturité technique et psychologique des personnes dans une situation bien déterminée.

Ils présentent quatre styles de leadership présentés dans le schéma ci-dessous :

**Figure n° 23 :** Modèle des quatre types de leadership de Hersey et Blanchard




**Source :** A.Conseil, Guide de gestion des RH destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013, p 92.

- **Le leadership directif**

Dans le leadership directif, le manager définit les rôles des individus qui ne peuvent pas ou ne veulent pas prendre des responsabilités et élimine tout sentiment d'insécurité lié à la tâche à accomplir. Il convient aux salariés dont le degré de maturité technique est faible.

[1] J-M .Plane, *Op.cit* , pp 83-85

- **Le leadership délégatif**

Il convient à un personnel mature. Le leader est peu directif et n'offre qu'une légère aide dans la tâche à accomplir ce qui donne l'opportunité aux employés compétents et déterminés de prendre des responsabilités.

- **Le leadership participatif**

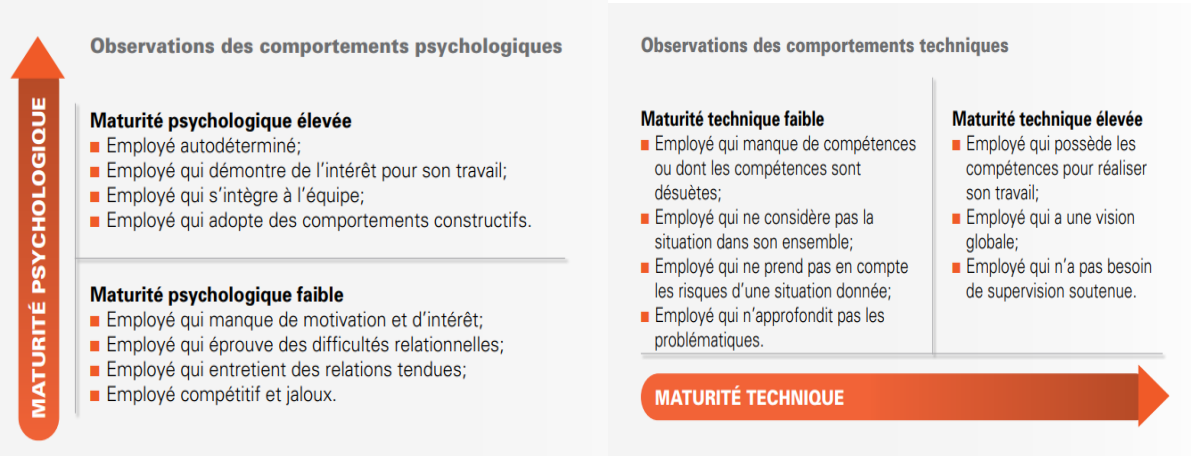
Ceci convient aux employés compétents, hésitant à prendre des responsabilités .La participation de ces derniers à la prise de décision peut accroître leur motivation et engagement.

- **Le leadership persuasif**

Un style persuasif est idéal avec un personnel manquant de talent pour prendre des responsabilités et qui a besoin donc d'être orienté et encadré. Le leader joue donc le rôle d'un motivateur : il doit ajouter des explications à chaque fois il donne de directives.

Le dirigeant doit observer le comportement de son personnel afin d'identifier le style de leadership adéquat à toute situation selon les deux axes présentés ci-dessous :[1]

**Figure n° 24 :** Les deux axes du modèle de Hersey et Blanchard : maturité psychologique et technique.




**Source :** A.Conseil, Guide de gestion des RH destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013, p 93.

### 2.4. Les nouveaux styles de management

Dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail et de réduire les sources de stress et de mal-être, de nouveaux styles de leadership, basés sur un leadership éthique et centrés sur le bien-être du personnel émergent.

[1] A.Conseil : « *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* », Québec, 2013, pp 91-93

Face à une incertitude accrue et à des changements organisationnels majeurs, les managers oscillent entre les anciens styles de leadership basés sur le contrôle et l'autoritarisme et les nouveaux modèles axés sur les approches collaboratives.

### 2.4.1. Le leadership serviteur

La notion du manager qui est au service de ses collaborateurs est apparue récemment. Il s'agit bien d'un style de leadership serviteur basé sur la motivation pro-sociale des managers.

Ces derniers ont comme objectif d'améliorer le bien-être de leurs équipes en leur donnant le sentiment d'accomplissement, de cohérence avec leurs valeurs,…etc.

Beaucoup d'entreprises américaines ont compris que la place accordée au bien-être des salariés constitue un levier essentiel de réussite d'une entreprise, c'est pour cette raison que des entreprises telles que Medtronic ont mis en place un leadership serviteur.

Un employé qui se sent bien dans une entreprise aura l'envie de s'impliquer, de participer à son amélioration davantage.

Les managers sont portés par des valeurs humanistes et impliquent leurs entreprises dans des actions utiles pour les autres. Ils sont au service de leurs collaborateurs tandis que les employés sont au service des clients.

On en parle donc d'un mode de management a pleine conscience qui s'agit d'offrir un climat de confiance permettant à chacun de prendre conscience de ce qu'il peut apporter de mieux ainsi que de suivre un leadership authentique fondé sur la transparence. [1]

### 2.4.2. Le leadership situationnel

Les écrivains et chercheurs Hersey et Ken Blanchard préconisent fortement une théorie appelée « leadership situationnel car ils sont convaincus qu'il n'existe pas de « bon » style de leadership : Les dirigeants doivent adopter le style qui convient le mieux à la situation.

Par conséquent, l'efficacité d'un manager ne peut être optimisée que par le développement des collaborateurs en charge. L'efficacité est basée sur les choix de style à l'époque, en fonction de la situation.

Un style de direction ne peut être qualifié de réussir que s'il ne s'inscrit pas dans l'évaluation continue de l'autonomie des acteurs et des groupes de travail.

La principale tâche du dirigeant est d'établir et de cultiver des dispositions favorables afin de développer l'autonomie et, par conséquent, la maturité des membres de l'équipe.

[1] L.Peillod-Book, R.Shankland, Op.cit, pp 43-49.

Développer l'autonomie et la maturité implique que les managers investissent dans l'enrichissement des compétences et la motivation des collaborateurs.

Par conséquent, selon la situation, les dirigeants peuvent être directifs, participatifs, persuasifs ou délégants.[1]

### 2.5. Les facteurs influençant le choix d'un style de management

Un style de management est caractérisé par la contingence est à dire qu'il dépend des variables liées à l'environnement de l'entreprise et d'autres liées à la personne du dirigeant. [2]
Le facteur le plus important qui est déterminant du style de management adopté en entreprise est la façon dont ce dernier utilise son autorité.[3]

#### 2.5.1. La personnalité du dirigeant

La personnalité du dirigeant influence le choix d'un style de management en entreprise .Un dirigeant bienveillant qui est authentique, à l'écoute et qui communique avec ses employés aura tendance a adopté un style participatif. Contrairement à celui avec une personnalité narcissique qui tend à être autoritaire.

#### 2.5.2. Le type d'entreprise

Les statuts des fonctionnaires sont définis dans les administrations ce qui rend difficile la mise en place d'un management participatif.

#### 2.5.3. La culture d'entreprise

Les valeurs que les membres d'une organisation partagent sont considérées comme une culture de l'organisation .Ils impactent le choix du mode commandement en entreprise.
Un dirigeant doit prendre en considération le caractère de ses employés et l'ambiance de travail car certains préfèrent l'autonomie tandis que d'autres préfèrent leurs dictent le travail et s'éloignent de la prise de décision.

#### 2.5.4. L'environnement de l'entreprise

L'environnement est instable et évolue constamment c'est pour cette raison qu'une entreprise doit être toujours prête à s'y adapter.

Si on manque de temps, on peut adopter un style autoritaire pour prendre des décisions rapidement. On peut adopter un style participatif en favorisant l'initiative ce qui permet à l'entreprise d'être réactive.[4]

---

[1]https://yestherapyhelps.com/x-theory-and-mcgregor-theory-y-13884consulté le 10/03/2023 a 22 :00
[2] http://superprofesseur.blogspot.com/2015/09/cours-de-management-les-facteurs-qui.html publié le 06/09/2015, consulté le 10/03/2023 a 22 :48
[3] N.Malkoc,S.Dal, Op.cit, p109
[4]http://superprofesseur.blogspot.com/2015/09/cours-de-management-les-facteurs-qui.html consulté le 24/04/2023 à 22:10

## Conclusion du chapitre

Au cours des années à venir, le management progressera vers des positions plus délégataires, mais les autres styles de management garderont leurs valeurs.

Les styles de management sont multiples et variés, adoptés en adéquation avec la personnalité du manager/leader, l'environnement dans lequel l'organisation opère ainsi que selon d'autres variables.

Dans une entreprise, un style de management peut être déduit à travers sa structure. La relation responsable-subordonné est bien claire et définie sur l'organigramme qui représente un type de structure organisationnelle.

L'efficacité d'un manager dépend généralement de son style de management.
Un style de direction peut être caractérisé à travers la relation entre le dirigeant et ses collaborateurs ainsi que l'orientation donnée à l'action.

R. Likert a défini quatre styles de management selon une étude basée sur la relation entre chef et subordonné.

D'autres chercheurs comme Blake et Mouton par exemple ont cité des styles de direction selon la dimension humaine et celle de production.

Dans une même organisation, différents styles de direction peuvent y exister en fonction des domaines, individus, opportunités/contraintes de l'environnement.

Un style de direction idéal n'existe pas. Le choix de ce dernier se fait en fonction du leader, des subordonnés et du contexte organisationnel.

# Chapitre 2

# LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET SON APPRECIATION

# Introduction au 2ème chapitre

Les entreprises occupent une place centrale dans le tissu économique d'un pays. C'est pourquoi, préserver leur pérennité et leurs performances s'avèrent primordial.

La performance est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Il s'agit de faire face aux défis, de maîtriser des coûts, la qualité du produit et/ou service offert, le respect des délais, l'innovation,…etc.

Parmi tous les facteurs ayant un impact sur la performance, le management est l'un des plus importants.

D'où se révèle la nécessité d'identifier le mode de management le plus favorable à adopter en entreprise pour qu'elle soit performante.

Une entreprise est dite performante si elle est simultanément efficace et efficiente ; efficace si elle réalise les objectifs fixés et efficiente si elle les dépasse tout en minimisant l'emploi de ses moyens de production.

Une organisation n'est pas performante en tant que telle. La performance est déterminée par sa capacité à atteindre ou à dépasser les objectifs qu'elle s'est fixée par rapport à sa mission et aux attentes de ses parties prenantes.

En effet, une organisation mobilise des ressources humaines, physiques et financières pour la production de ses biens et services. Ce qui est essentiel à la performance organisationnelle.

La performance d'une entreprise se mesure à travers des indicateurs de mesure de performance selon son type.

La performance économique et financière sont les plus déterminantes de la performance d'une entreprise. Or que la performance d'une organisation de nos jours se mesure selon plusieurs volets : économique, financier, social, organisationnel,…etc.

Qui dit performance dit développement humain et professionnel, profit, réalisation des objectifs,…etc.

Dans le présent chapitre on introduira le concept de la performance puis on abordera la notion du développement humain et professionnel avec ses différentes composantes : motivation implication, formation,…etc.

# 1. Introduction à la notion de performance organisationnelle et sa mesure

Partant de l'expression ''what gets measured gets managed'' traduite en français par : ce qui est mesuré est managé, on remarque l'importance de mesurer la performance qui aide le dirigeant dans le processus décisionnel.

La performance d'une organisation est un concept général qui recouvre de nombreuses notions telles que l'efficacité, l'efficience, la compétitivité,…etc. Elle se réfère à la capacité de l'entreprise à réaliser et à dépasser les objectifs qu'elle s'est fixés.

## 1.1. La définition de la performance

Depuis des siècles, on cherche à mesurer le rendement financier des transactions, autrement dit à mesurer ce qu'on appelle aujourd'hui la performance de l'entreprise.

Dans le langage courant, la performance est considérée comme un « résultat » remarquable. En gestion, la performance dépend d'une référence ; l'objectif.[1]

La performance est une affaire de perception, chaque acteur voit à sa manière, comment doit-on calculer cette performance. Elle est considérée comme une notion complexe et difficile à définir vu son caractère multidimensionnel et la diversité de ses conceptualisations.

La performance signifie le niveau d'excellence, un résultat chiffré .Ce concept est utilisé dans des domaines différents : la physique, le sport, l'esthétique et enfin dans la gestion. Utilisé souvent en contrôle de gestion pour désigner le management de la performance, la mesure de la performance,…etc.

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français ''parformer''qui veut dire accomplir ou exécuter.

Bartoli met en liaison trois concepts afin de définir la performance : les résultats, les moyens et les objectifs .Hubault le joint dans son approche en 1998.[2]

En 2000, Tchankam définit à son tour l'entreprise performante comme une entreprise qui dépasse ses concurrents à tous les termes : court, moyen et à long terme.

La performance a été considérée comme un concept unidimensionnel pendant longtemps, mesurée par un seul indicateur : le profit réalisé.[3]

[1] Y.Azzoug : « mesure des performances des agences bancaires : cas CPA Banque, thèse de master en sciences financières et comptabilité », Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2014, P 10

[2]www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page 93, consulté le 06/03/2023 a 20 :00

[3] S. Habhab-Rave : « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », in revue vie et sciences de l'entreprise, 2007/ I -2 (n 174-175), pp 100-118.

En 2001, Lorino définit la performance comme étant la capacité à réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation. Ceci dit, la performance est un sens global qui lui est lié par des concepts divers, ceux de l'efficacité, de l'efficience…etc. J-B Carriere quant à lui voit la performance comme l'agrandissement de l'organisation.[1]

Selon Kalika, la performance c'est l'organisation même de l'entreprise c'est à dire la performance organisationnelle, qu'il définit comme *« la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre »*.[2]

La mesure de la performance des organisations peut se faire de manière globale, on peut la mesurer aussi par division, par équipe de travail, par employé, par fournisseur, par produit et même par client.

La performance ne se limite pas à la diminution des coûts, car celle-ci peut s'opérer au détriment de la valeur créée par l'entreprise (qualité, délais, etc.). La performance consiste en une optimisation du couple valeur/coût. [3]

### 1.1.1. Le couple valeur/coût

Au XXe siècle, la conception de la performance dans les grandes entreprises était cohérente : avec des stratégies qui mettent l'accent sur les quantités vendues, l'axe central de la performance résidait dans la maîtrise des prix des produits, ce qui exigeait une maîtrise primordiale des coûts en interne.

Aujourd'hui, les conditions de succès sur les marchés ont évolué, et la variable prix prend parfois une place secondaire. Une entreprise qui vise la performance doit comprendre l'importance de la valeur que les clients accordent aux produits (fonctionnalités, qualité, sécurité,…etc).

La performance a donc deux composantes majeures : la création de valeur pour les clients (condition de la réalisation du chiffre d'affaires) et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité (les coûts).

Ces deux dimensions ne sont pas nécessairement alignées, vu qu'elles peuvent même être contradictoires : par exemple, créer de nouvelles fonctionnalités pour un produit, en vue de satisfaire le client, se traduit en général par un surcoût.

Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité.[4]

---

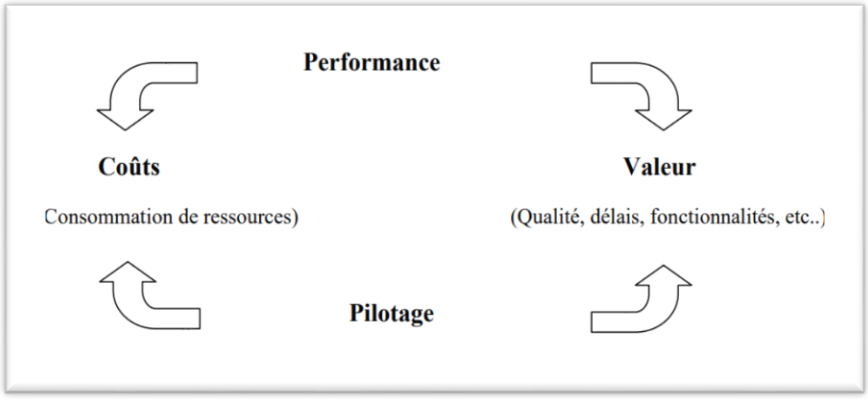
[1] B. Bocco : « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », in revue des sciences de Gestion, n 241,2010/, p 117-124. p

[2] H.Attouch : « La performance globale de l'entreprise revisitée », in revue des économies nord africaines, N05, p 50

[3] Y.Azzoug, Op.cit, P 10

[4] Ibid , P 10-11

**Figure n° 1 :** Les deux versants de la performance : coûts et valeur.




**Source** Y.Azzoug, mesure des performances des agences bancaires : cas CPA Banque, thèse de master en sciences financières et comptabilité, ESC, Alger, 2014, P 11

### 1.1.2. La performance globale

La performance globale se compose de trois perceptions de performance : financière, sociale et sociétale.

M.Lepetit la définit comme « une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens».

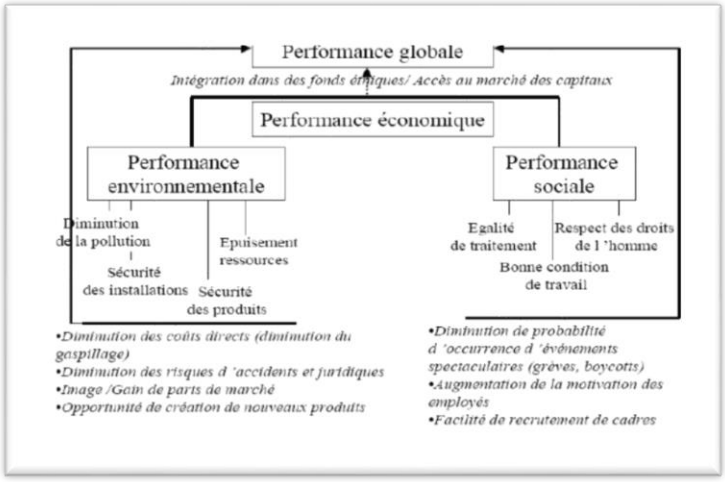
Pour Germain et Trébucq, la performance globale se forme par « la réunion de la performance financière, la performance sociale, et la performance sociétale ».

Quant à Reynaud, il la schématise en trois dimensions : économique, sociale et environnementale, et pour chacune, il propose un certain nombre de critères, présentés ci-dessous.

Il faut préciser que c'est la tâche du dirigeant de piloter la performance globale de l'entreprise ainsi que de trouver le point d'équilibre entre ces dimensions, en articulant les leviers pour chaque dimension de performance, sachant qu'une entreprise socialement performante n'est forcément pas rentable et en pérennité. [1]

[1] A.Zighed : « Essai de mesure de performance avec le modèle de Skandia :Cas pratique institut de formation en électricité et gaz », Mémoire de master en sciences financières et sciences de gestion, Ecole Supérieure de Commerce, Alger,2015,p 13

**Figure n° 2** : la performance globale de l'entreprise




**Source :** A.Zighed, Essai de mesure de performance avec le modèle de Skandia : Cas pratique institut de formation en électricité et gaz, Mémoire de master en sciences financières et sciences de gestion,ESC,Alger,2015,p 13.

### 1.2. Les facteurs de la performance

Les facteurs constituant la performance globale jouent un rôle dans la détermination des éléments sur lesquels repose la concrétisation de la performance d'une organisation. Ces facteurs sont présentés comme suit :

- **Clients** : Le but de toute entreprise est de satisfaire les exigences et attentes de ces clients afin d'arriver à sa finalité qui est la maximisation du profit.
- **Produits /services** : Pour mieux répondre aux besoins du client, l'entreprise doit proposer des produits et/ou services innovants et de qualité.
- **Processus** : les processus doivent être efficaces et efficients.
- **L'information** : la transmission d'une information fiable et utile au bon moment à ses collaborateurs est nécessaire.
- **LesTIC** : l'entreprise doit s'inscrire dans le cadre d'utilisation des TIC, digitalisation, …etc.
- **Ressources humaines** : un personnel motivé, performant et compétent est considéré comme une ressource pour l'entreprise car il est créateur de valeur ajoutée.
- **Style, cadre, environnement de gestion** : la collaboration, la confiance, le travail d'équipe, l'implication sont des valeurs créatrices d'un climat de travail social et convivial : c'est le rôle du dirigeant de semer de telles valeurs au sein de l'équipe qu'il dirige au sein de l'organisation.

- **Indicateur de performance :** un indicateur de performance doit porter sur trois variables ; la qualité, le temps et le coût, qui sont alignés avec les objectifs de l'entreprise.[1]

### 1.3. Les caractéristiques de la performance d'une organisation

#### 1.3.1. La performance de l'entreprise : un concept complexe et difficile à définir

Aujourd'hui la notion de performance est devenue plus claire, elle se définit dans le contexte organisationnel comme étant le niveau de réalisation des résultats suite aux efforts fournis par la ressource humaine.

Il est à mentionner que la notion de performance auparavant consistait à réaliser une maximisation de gain et un retour sur investissement.

Cette approche financière a été critiquée dans la littérature (Dohou Renaud 2007, bouquin 2004, Lebas 1995) vu son insuffisance .Ils avancent que « la pérennité d'une entreprise ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités mais également de la manière dont elles se conduisent ».

De plus, elle ne prend pas en considération toutes les parties prenantes qui participent au développement de l'organisation (dirigeants, employés, clients,…etc).

#### 1.3.2. La performance de l'entreprise : un concept multidimensionnel

La performance acquiert le critère multidimensionnel, elle est ainsi appelée « performance globale ». Elle englobe l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

En pratique, c'est en fonction du contexte dont ce concept est utilisé qu'il prend du sens. Par exemple, une entreprise peut s'évaluer sur la base de l'aspect financier seulement pour déterminer si elle est sur le chemin de la performance, alors que pour une autre il faut prendre en considération tous les volets liés à la performance : volet économique (compétitivité), volet financier (rentabilité), volet juridique (solvabilité) et le volet organisationnel (efficience).

### 1.4. Les types de performance en entreprise

La performance organisationnelle est considérée comme la mesure de l'adéquation entre les objectifs stratégiques définis en amont et les résultats atteints par une entreprise. En effet, c'est un processus permettant aux dirigeants de s'assurer que les stratégies mises en œuvre sont efficaces et efficientes.

[1] A.Bourakni Yousfi : « Evaluation de la performance dans le secteur des assurances : étude comparative du marché algérien », thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2015, pp 127.128

Mesurer la performance peut s'avérer difficile surtout avec la multitude de niveaux hiérarchiques, la faible communication en interne, l'absence d'indicateurs de performance.

A cet effet, différentes variables sont proposées dans la littérature et sur terrain dans le but d'apprécier la performance à savoir : la productivité, l'efficacité, le taux de satisfaction des clients, la qualité des services rendus aux clients et l'adaptation aux changements.[1]

### 1.4.1. La performance stratégique

La performance stratégique désigne une ambition stratégique à long terme ainsi qu'une création de valeur pour les clients. Elle correspond à la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques. Elle s'avère utile en matière de contrôle de la pertinence des décisions stratégiques prises sur le long terme .Elle garantit donc la pérennité de l'entreprise.[2]

Les recherches menées par J.-C. Mathé et V. Chagué en 1999 sur ce type de performance ont illustré une corrélation fortement positive qui existe entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de leurs entreprises. [3]

La performance stratégique peut être évaluée par : la valeur de marché de l'entreprise, les valeurs bilancielles de l'entreprise, la valeur propre de l'entreprise …etc. [4]

Elle garantit la survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel féroce .Les facteurs qui la constituent sont la croissance des activités, une stratégie bien définie, une culture d'entreprise dynamique, un personnel motivé, une valeur ajoutée créée aux clients, la qualité du management, la qualité des produits et service, maîtrise de l'environnement, la RSE. Le dernier facteur n'est ajouté que récemment par les chercheurs.

### 1.4.2. La performance concurrentielle

Elle est liée à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, c'est la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements du marché et à veiller sur les activités de ses concurrents directs et indirects .Pour qu'elle garde sa position concurrentielle elle doit être au courant de la nature du système concurrentiel ainsi que de l'intensité de la lutte concurrentielle.

---

[1] O.EL AZIZI, Y.El Bakkouchi et Z.Lakhyar : « L'effet du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine », In revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5,N 02, Avril,2022, p 1180.

[2] Z.Habibi,R.Guati : « Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises :une revue de littérature théorique et empirique » ,in international journal of innovation and applied studies ,Vol 36,N 2,Mai, 2022 ,P 506.

[3] J-C.Mathé,V.Chagué : « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise »,in revue française de gestion,Janvier-février,1999, pp 39-47.

[4] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,P 506.

### 1.4.3. La performance organisationnelle

Selon Kalika, c'est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Les indicateurs intégrés dans la performance organisationnelle sont : la qualité des produits et services, mobilisation des employés, climat du travail, productivité, satisfaction des clients,…etc.[1]

### 1.4.4. La performance économique et financière

La performance financière et économique est restée une référence en matière d'évaluation d'entreprise pendant longtemps. Cependant, elle reste insuffisante pour donner une vision globale sur la situation de l'entreprise.

Elle pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et d'une création de valeur pour les actionnaires selon S. Guérard.[2] Elle fait référence aussi à la survie de l'entreprise et à sa capacité à atteindre ses objectifs.[3]

Elle est mesurée par : le Return on equity (ROE), le ratio d'autosuffisance financière (FSS), le degré d'innovation de l'entreprise, le rendement sur ventes, le rendement sur le capital investi, le rendement boursier, le bénéfice par action, le taux de capitalisation ainsi que d'autres agrégats.[4]

### 1.4.5. La performance commerciale

La performance commerciale appelée aussi performance marketing, désigne la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Cette satisfaction doit donc être une préoccupation des dirigeants car elle constitue un indicateur de la bonne santé financière de l'entreprise selon Bughin.[5]

Ouattara la définit comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients ».

Elle peut être évaluée par : l'accroissement des ventes, les parts de marché de l'entreprise, la satisfaction des clients, le nombre de clients recrutés et fidélisés, l'évolution du Chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation l'EBE, la marge commerciale,…etc. [6]

---

[1] www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page 93 publié le 27/02/2018, consulté le 06/03/2023 à 21h

[2] S.Guérard, Regards croisés sur l'économie mixte : « Approche pluridisciplinaire : Droit public et droit privé », édition l' Harmattan, Paris, 2006, p 423.

[3] R.Calori,Y.F. Livian et P. Sarnin : « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique »,in revue Française de Gestion,1989, pp 39-48.

[4] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,P 507.

[5] C. Bughin : « Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client », Revue Gestion 2000, 2006, n° 2, mars-avril, pp 111-132.

[6] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,P 507.

Elle peut être mesurée aussi avec des indicateurs qualitatifs (capacité à innover, satisfaction des consommateurs, fidélité des consommateurs et leurs perceptions de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

L'objectif ultime de toute entreprise est la satisfaction du client même si on accorde un degré d'importance diffèrent aux objectifs, tout dépend du type de performance privilégiée.

Or, il s'avère difficile de séparer ce type de performance des autres types car être performant signifie l'être dans l'ensemble, dans toute l'entreprise y compris la satisfaction client.[1]

### 1.4.6. La performance humaine et sociale

Ce type de performance favorise les relations sociales/humaines dans une entreprise. La performance humaine est définie selon Martory à travers deux niveaux distincts, à savoir : le niveau de l'individu et le niveau du groupe.

Elle est évaluée par des plans de formation et un suivi régulier du taux d'absentéisme...etc.

Bringer pense que l'amélioration du potentiel humain développe la performance de l'entreprise.[2]

Didier et autres soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence sont le résultat d'une optimisation des structures favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.[3]

Elle est appréciée par la qualité de la culture organisationnelle, la compétence et motivation des salariés, la communication entre les acteurs de l'entreprise, le climat de dialogue,…etc.[4]

### 1.4.7. La performance sociétale

La RSE est un ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses « stakeholders » selon Van Marrewijk.

Ses principes ont été définis par plusieurs modèles, à savoir le modèle de Carroll, 1979, le modèle de Wood, 1991 et le modèle de Clarkson, 1995.

[1]www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page 93 publié le 27/02/2018, consulté le 06/03/2023 à 20 :55

[2] J.Bringer, D.Meert, M.Raquin, et G.Teneau : « Le conseil en organisation : évolution et perspectives », édition l' Harmattan, Paris, 2011, p 346.

[3] C.Decock Good, L.Georges : « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », Dans Comptabilité Contrôle Audit 2003/2 (Tome 9), pp 151-170.

[4]www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page 93 consulté le 06/03/2023 à 21h

La performance sociétale est aussi appelée performance globale, elle se définit comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »*, selon Baret. Elle peut être évaluée par les cotations, certifications, labels et codes de bonne conduite.[1]

Selon de qui précède on peut déduire les critères de mesure de chaque type de performance comme suit :

### 1.5. L'appréciation et la mesure de performance

#### 1.5.1. L'appréciation de la performance

La performance est appréciée à travers trois critères : efficacité, efficience et économie.

##### 1.5.1.1. La notion d'efficacité

Être efficace c'est atteindre les objectifs fixés au préalable par la direction de l'entreprise. Elle met en liaison les objectifs et les résultats.

**Indicateurs d'efficacité :**

- Atteinte des buts ;
- Nombre de clients servis ;
- Qualité des services et produits ;
- Changement en termes de qualité de vie ;
- Demande pour les services et produits ;
- Reproduction des programmes par les intervenants ;
- Indicateurs de croissance des programmes, des services, des clients et du financement.[2]

##### 1.5.1.2. La notion d'efficience

Une entreprise est dite efficiente si elle dépasse les objectifs qu'elle a fixés en amont soit en maximisant la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de résultats ou en minimisant la quantité de ressources consommées pour une production donnée, selon J-C Mathé et J-L Malo.[3]

**Indicateurs d'efficience :**

- Coûts par service ou programme offert ;
- Frais généraux par rapport au coût total des programmes ou services ;
- Rendement par salarié ;
- Coût par client servi ;

[1] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,P 507.
[2] Y.Azzoug, Op.cit, P11
[3] J-L.Malo , J-C.Mathé, L'essentiel du contrôle de gestion, éditions d'organisation,2ème édition,2000,p 66

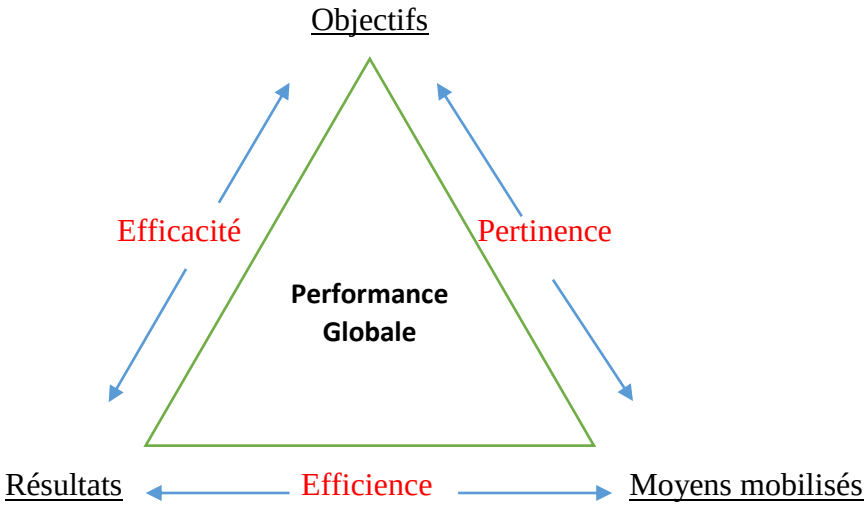
- Taux d'absentéisme et taux de rotation du personnel ;
- Taux d'achèvement des programmes ;
- Fréquence des défaillances du système ;
- Ponctualité dans la prestation des services. [1]

### 1.5.1.3. La notion d'économie

L'économie c'est l'utilisation des ressources à moindre coût en vue d'aboutir à l'objectif fixé.

*« On envisage la performance a priori comme un objectif à atteindre et à posteriori comme un fait accompli »*.Elle conduit à la question « combien avez-vous déboursé pour chaque unité de ressources ? ».[2]

**Figure n° 3** : Le triangle de performance selon Hubault.



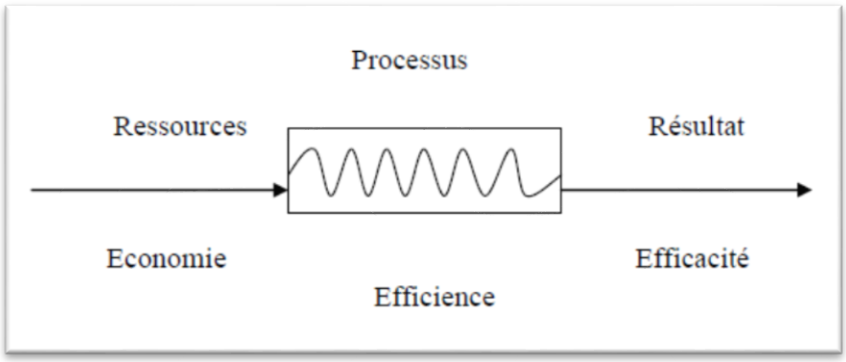

**Source** : élaboré par nos soins d'après le site https://www.researchgate.net/figure/Performance-triangle-Hubault-1998-La-pertinence-symbolise-ici-la-coherence-entre-les_fig1_298897623consulté le 06/03/2023 a 16 :10

Gilbert et Hubault présentent un triangle de performance à trois indicateurs : efficacité, efficience et pertinence.

Bouquin quant à lui, présente la performance comme une combinaison de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité.[3]

[1] Y.Azzoug, Op.cit, P12
[2] Ibid, P13
[3] A.Zighed,Op.cit,P6

**Figure n° 4** : La performance schématisée selon Bouquin.




**Source** : A.Zighed, Essai de mesure de performance avec le modèle de Skandia : cas pratique institut de formation en électricité et gaz, Mémoire de master en sciences financières et sciences de gestion, ESC, Alger, 2015, p13.

Une entreprise peut être efficace c'est à dire ses objectifs sont égaux à ses résultats, sans être efficiente (ressource insuffisante ou consommation de ressource élevée).

D'où, l'interprétation de la performance d'une entreprise ne peut se faire en négligeant un critère des trois.

Une entreprise est performante si elle est efficace, efficiente tout en respectant le troisième critère qui est celui de l'économie.

### 1.5.2. La mesure et les indicateurs de la performance

Prendre une bonne décision dépend de la qualité de mesure de performance que du choix des indicateurs .On la mesure afin de vérifier la réalisation des objectifs fixés.

#### 1.5.2.1. La mesure de performance

En amont, il est nécessaire d'identifier tout d'abord le type de performance visée pour pouvoir ensuite la mesurer selon les critères adéquats. La mesure de performance peut être financière et non financière, à postériori et à priori.

- **La performance financière :** elle est exprimée en unités monétaires ou liée à un aspect financier comme le gain, les ventes,…etc.
- **La performance non financière** : mesurée en unités autres que financières telles que le taux de satisfaction, nombre de réclamations des clients,…etc.
- **A postériori** : il s'agit de mesurer la performance passée qui porte souvent sur les aspects financiers (ventes, profit, part de marché…)
- **A priori** : il s'agit des outils de mesure souvent non financiers (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délais de traitement d'une commande,…) ;

On peut les définir comme des actions qui visent à atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts) qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel….etc.)[1]

### 1.5.2.2. Les indicateurs de la performance des entreprises

Selon les axes du Tableau de Bord Prospectif de Kaplan et Norton (1992), les indicateurs qui permettent de mesurer la performance d'une entreprise en général sont les suivants :

- **Les déterminants financiers de la performance :** qui sont l'accroissement du CA, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, l'utilisation de l'actif et la réduction du risque. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont : la croissance des ventes, le pourcentage de bénéfice net, le rendement sur capital investi et les coûts unitaires…etc.
- **Les déterminants commerciaux de la performance :** ils sont comme suit : la part de marché, la conservation de nouveaux clients, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segment. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont : le pourcentage des ventes réalisées auprès des clients existants, le pourcentage des ventes réalisées auprès de nouveaux clients, le degré de satisfaction des clients et le taux de retour des produits…etc.
- **Les déterminants axés sur le processus interne de laperformance** : ils représentent la qualité, la réactivité, la productivité, le coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : l'innovation, la production ou le service après-vente. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont : l'argent investi en R&D, le pourcentage des ventes réalisées avec des nouveaux produits, le temps de réponse aux appels de service et les coûts standards, apprentissage…
- **Les déterminants organisationnels de la performance à traduire en indicateurs :** le potentiel des salariés, la réorientation des compétences, la capacité des systèmes d'information et l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise. Les indicateurs qui traduisent ces déterminants sont : le taux de satisfaction des employés, l'argent

[1] Y.Azzoug, Op.cit, P13

investi en formation, la disponibilité de l'information et le nombre de suggestions par employé…etc.[1]

### 1.6. Déterminants de la performance

On peut diviser les facteurs déterminants d'une performance en facteurs internes ou endogènes et en facteurs externes ou exogènes.

Les facteurs internes sont liés à la gouvernance et/ou au management de l'entreprise, les décisions prises par les managers qui sont l'objet de notre étude.

En plus, de l'identité de l'entreprise, l'innovation, les TIC, ses ressources, sa capacité organisationnelle…etc.

Les facteurs externes sont traduits par l'environnement d'une manière générale, le secteur d'activité, l'environnement concurrentiel, l'environnement réglementaire,…etc.[2]

De plus, il faut détailler le fait que tout type de performance peut être influencé par certains facteurs qui peuvent ne pas influencer un autre type de performance.

La performance stratégique par exemple est déterminée par sa stratégie, culture d'entreprise, motivation des employés, valeur ajoutée créée aux clients,…etc.

La performance humaine et sociale est déterminée par la motivation, la culture, les responsabilités,…etc. Quant à la performance financière et économique qui est souvent le seul type de performance pris en considération pour déterminer sa pérennité et en efficience, elle est liée à la gouvernance de l'entreprise autrement dit au style de management.[3]

Comme le précise T.Miloud, « une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise ».[4]

La performance commerciale est déterminée principalement par trois axes : l'excellence opérationnelle (meilleur mise en œuvre), excellence en performance (meilleur produit et service) et enfin par une excellence en relation (réponse personnalisée à l'attente).

La performance sociétale est déterminée par les actionnaires qui influencent la performance de l'entreprise par le biais de rendement sur investissements.[5]

Pour notre étude, on s'intéresse à la performance d'une entreprise d'une manière globale.

[1] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,P 507.
[2] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,P 515
[3] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit,pp 509.510
[4] T.Miloud : « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs », Presses Universitaires de Louvain, Belgique, p 256.
[5] Z.Habibi,R.Guati, Op.cit ,pp 510-511

Marion et autres résument les déterminants de la performance d'une entreprise en trois concepts : le positionnement concurrentiel, les ressources et leurs mobilisations.[1]

### 1.7. Les caractéristiques de l'environnement et les facteurs de succès de la performance

Le dirigeant est face à des contraintes qui découlent des structures et procédures de l'entreprise .Le choix du style de management doit être fait rapidement, ce qui peut favoriser l'adoption d'un style autocratique en entreprise.

Un manager en plus de son objectif principal qui est l'atteinte des objectifs organisationnels, doit créer de bonnes conditions de travail permettant le développement des individus.[2]

Le style démocratique est jugé comme style idéal en 1943 selon Lippit et White suite à leur étude menée sur les comportements des enfants.

Blake et Mouton les joignent avec la même pensée .MC Douglas, Herzberg et Argyris jugent que le style participatif est le plus adéquat en entreprise.

Friedler quant à lui, oppose toutes les théories précédemment citées, il considère que la notion d'un style de commandement idéal est inexistante.

En effet, le choix d'un mode de management résulte du contexte et attentes des parties prenantes.

Un style de management n'est à priori meilleur qu'un autre. Il est toujours possible d'apprendre à (mieux) manager le personnel/les équipes.

Le style de management résulte d'un ensemble de facteurs et éléments liés à la personne et à l'environnement. Les éléments personnels sont l'expérience, la motivation, la personnalité ainsi que les valeurs personnelles du dirigeant, l'environnement interne et externe quant à lui influence fortement le choix d'un mode de commandement.

Être efficace à court terme dans l'exercice du management c'est adopter des styles différents en s'adaptant à l'environnement de travail (l'autonomie professionnelle).

Cela est fait en développant l'autonomie professionnelle des individus : compétence et motivation du personnel qui fait que l'entreprise soit rentable mais aussi performante.

Sur le long terme, l'efficacité du manager réside dans son adoption de styles de plus en plus délégatifs et participatifs en développant l'autonomie professionnelle des individus à travers des programmes de motivation, implication dans le processus décisionnel…etc.

[1] A.Marion , A. Asquin,C. Everaere : « Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes », Collection: Management Sup, Editions Dunod, p 52.
[2] O.A.Rabarijaona, Op.cit, p 37

Le choix d'un style de management est fait en fonction d'une situation donnée, en revanche, cela n'exclut pas qu'il peut être conditionné par les exigences de sa personne (valeurs, personnalité,…). [1]

## 2. Théorie de motivation et les notions clés liées à la performance :

Les entreprises aujourd'hui, au contraire, à celles du passé sont au courant de l'importance de la notion du développement humain au travail, motivation, implication, communication, esprit d'équipe,…etc.

Or, ce n'est que certaines d'entre elles uniquement qui favorisent un espace de travail convivial, digne de confiance ou le personnel est à l'aise, motivé, impliqué,…etc.

Une entreprises qui cherche à augmenter la motivation et l'implication de ses employés, elle le fait dans le but d'un retour sur investissement ; c'est à dire une augmentation de la performance du salarié qui est à son tour va augmenter celle de l'organisation.

Le niveau de performance d'un employé est le résultat de ses compétences, cependant ; un employé formé, motivé et impliqué travaille mieux qu'un employé compétent non motivé.

### 2.1. La culture d'entreprise

#### 2.1.1. Influence

Le dirigeant utilise son pouvoir et autorité pour dicter les comportements aux employés au travail. Un leader quant à lui, il préfère influencer l'ensemble d'individus sous sa responsabilité qu'il considère son équipe afin que cette dernière soit impliquée dans le travail pour plus de performance. [2]

#### 2.1.2. Implication

La performance d'un employé dépend de ses compétences, ressources mises à sa disposition et de sa motivation et implication.

Une organisation qui favorise la motivation et l'implication de son personnel ne peut pas s'assurer de leurs productivités et performances car cela peut dépendre d'autres facteurs personnels. Or, une organisation doit impliquer son personnel si elle souhaite assurer sa pérennité.

Investir pour l'implication de ses employés, a une forte chance de les fidéliser. Un employé satisfait de son travail, à qui on offre de l'écoute, de la considération et une possibilité d'évolution de carrière, n'a aucune raison à priori de quitter l'entreprise, et c'est un

[1] O.A.Rabarijaona, Op.cit,pp 2-39
[2] C.Hickman, Op.cit, p81

atout considérable. En effet, un salarié bien formé à son poste de travail, présent depuis plusieurs années dans l'entreprise, a une productivité plus importante par rapport à un nouvel embauché.

Un bon manager est celui qui sait impliquer, communiquer et bien écouter son personnel, de cette manière l'entreprise gagne en termes d'augmentation de performance et de réduction des coûts de turn-over.[1]

En effet, des recherches ont montré révèlent que 34 % des employés sont motivés par leur milieu de travail .Un dirigeant doit donc tirer son équipe vers le haut, de la motiver et de l'impliquer dans le travail et dans l'organisation.

D'ailleurs, les entreprises dont les employés sont impliqués sont 18 % plus productives ,23 % plus rentables que les autres, réalisent une satisfaction client supérieure de 10 % et une réduction de 41 % des défauts des produits.

Tout cela car le personnel bien impliqué est encouragé à faire un travail de qualité et à résoudre les problèmes avant même qu'ils ne surviennent.

La question qui se pose à cette épreuve est comment donc faire pour impliquer son personnel ?

- Impliquer son personnel envers l'organisation nécessite une forte concentration sur la culture et les valeurs de l'entreprise qui vous feront gagner la confiance de vos collaborateurs. C'est en étant suffisamment à l'aise avec le fonctionnement de l'entreprise et son style de management qu'ils s'investissent.
- Pour impliquer les employés envers leur manager il suffit d'apprécier leur travail, leur donner du feedback et des conseils pour progresser en efficacité.
- Et pour les impliquer l'un envers l'autre comme équipe de travail, en tant que manager, il suffit d'organiser des activités de cohésion d'équipe et des projets transverses.

Des études montrent qu'un manager influence à lui tout seul 70 % de l'implication de son équipe. [2]

[1] C.Laborie : « Motivation et implication des salariés au travail un enjeu au cœur des stratégies ressources humaines ; cas Firmenich Belgium SA », Master 1 en Gestion de ressources humaines, Graduate School of Management, Belgique, 2019, pp 22-25.

[2]https://asana.com/fr/resources/employee-engagement consulté le 28/04/2023 a 8 :50

**Continuité versus implication :**

Construire une culture d'entreprise c'est avant tout assurer sa continuité. De cette dernière naît la prévisibilité qui à son tour donne confiance aux collaborateurs. Les leaders suscitent de l'implication.

L'idéal pour une entreprise est de joindre les deux concepts : continuité et implication pour renforcer sa culture. [1]

### 2.1.3. Les valeurs de l'entreprise

Les valeurs d'entreprise sont des principes fondamentaux qui régissent l'approche de travail de l'entreprise à savoir les conditions de collaboration entre collègues et le bien-être des employés.

Les valeurs d'entreprise ont un impact considérable sur la satisfaction et la fidélisation du personnel. Elles donnent un sens à leur travail et les aident à se sentir valorisées. Ce qui pousse ces derniers à travailler plus efficacement afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise ainsi qu'à satisfaire les clients.

D'après une étude récente, il s'avère que 71 % des professionnels affirment être prêts à accepter un salaire moins élevé s'ils ont l'occasion de travailler dans une entreprise avec laquelle ils partagent des valeurs.

Pour établir des valeurs d'entreprise solides il faut tout d'abord bâtir une culture d'entreprise saine, encourager l'adhésion des équipes, augmenter l'implication des employés, donner un sens au travail de chacun et un but commun à l'équipe, renforcer la prise de décision en enfin favoriser le travail d'équipe.[2]

## 2.2. Le développement humain et professionnel en entreprise

Quand on pense travail, on pense souvent à une activité qui produit un bien/ service. Pourtant, il s'opère un facteur important au cœur du travail qui est le processus par lequel l'individu se construit en tant qu'être social à travers lequel il acquiert : savoirs, valeurs, règles de vie,...etc.[3]

De nombreuses organisations comprennent l'importance des notions du développement humain et professionnel au sein de leurs équipes de travail.

En effet, le niveau d'éducation s'acquiert de plus en plus dans les milieux de travail .Des programmes de formation et de motivation s'installent en vue d'améliorer les

[1] C.Hickman, Op.cit, pp107-109
[2]https://asana.com/fr/resources/company-values-examples consulté le 01/05/2023 a 8 :00
[3]https://www.monedh.com/project consulté le 28/04/2023 a 11 :43

compétences ainsi qu'augmenter la santé morale des employés ce qui génère plus de gains et de performances.[1]

Le développement humain et professionnel englobe les notions de développement professionnel, satisfaction des employés, formation, motivation,…etc.

### 2.2.1. La Formation

La formation du personnel est vue comme un investissement qui permet aux firmes d'augmenter leur profit et leur productivité à travers le développement de leurs compétences humaines.

La formation se définit comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées qui vise à acquérir des savoirs utiles .Elle contribue à atteindre les objectifs d'efficacité de l'entreprise. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise la réalisation des objectifs bien déterminés pour un groupe de salariés donné.

La formation doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation de tout le personnel. On y doit créer un climat favorable à l'apprentissage lorsque la formation est diffusée dans le but de favoriser les échanges ouverts.

Les dirigeants doivent encourager l'utilisation de nouvelles techniques et méthodes et reconnaître l'effort de leurs subordonnés qui les utilisent. [2]

### 2.2.2. Motivation

De nombreux chercheurs ont traité la notion de motivation des individus à savoir Maslow (1908-1970), C.P. Alderfer 1972, F. Herzberg, V. Vroom,…etc.

La motivation est un élément majeur et déterminant d'implication et de productivité des employés au travail.

#### 2.2.2.1. La théorie des besoins et des motivations de Maslow

A.H. Maslow est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'individu au travail. Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, Maslow formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est plus productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel.

Il invente donc le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires (les besoins physiologiques : se nourrir, s'habiller…etc et les besoins de sécurité : se protéger, avoir un emploi, … etc.) aux plus complexes (les besoins sociaux : appartenance, les besoins d'estime :

[1]https://www.lgpconseil.com/blog/rubrique-2/6-bonnes-raisons-pour-placer-le-developpement-humain-au-c-ur-de-sa-strategie-d-entreprise/63/68/199 consulté le 28/04/2023 a 11 : 58
[2] A. Conseil, Op.cit, pp 71-80

être reconnu et valorisé et enfin les besoins de réalisation : développer ses capacités, s'épanouir dans son travail,…etc, pour définir les origines de la motivation humaine. [1]

A travers sa pyramide, il concrétise l'idée que chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide. Il existe donc des différences entre les individus parce que leurs besoins sont situés à un niveau inégal de la pyramide, avec l'existence de besoins fondamentaux identiques pour tous.

Son modèle est fondé sur trois hypothèses :

**a-** Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.

**b-** Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas.

**c-** Les besoins fondamentaux, ceux du 1er niveau, sont prioritaires par rapport aux autres. Ce qui explique qu'un petit nombre de personnes uniquement qui se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé. En effet, le besoin le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.[2]

La productivité et l'implication ne tenaient pas à un bon salaire mais à un personnel intégré, reconnu, qui a le sentiment d'appartenance à un groupe, qui a le sentiment de réalisation, motivé. Cela ne pourra pas être fait par une prime de rendement.[3]

C'est pour cela que le dirigeant doit prendre en considération ce dont le salarié a besoin.

On pourra ajouter à ce qui précède que le salaire peut être important selon la pyramide de Maslow si les besoins basiques (tels que l'habit, la nourriture, les soins médicaux,…etc ne sont pas satisfaits. Un père de famille par exemple ne sera pas intéressé par un poste de responsabilité autant qu'un salaire qui va subvenir à ses besoins ainsi que ceux de sa famille.

#### 2.2.2.2. La théorie de l'équité de J. Adams

J. Adams propose une approche de la motivation de l'homme au travail en termes d'équité. Cette dernière est envisagée comme la représentation mentale d'un couple : les

[1] J.M.Plane,Op.cit, pp 86.87

[2] C.Lévy-Leboyer :« La motivation au travail : modèles et stratégies », édition d'organisations,3eme édition,Paris,2006,p 39

[3] C.Hickman, Op.cit,p 206

contributions de la personne (les efforts consentis) et les rétributions attendues (système de rémunération, promotion, carrière, etc.).

Le travail provoque chez tout individu un sentiment d'équité ou d'iniquité. L'équité détermine un rapport entre ce qu'un individu réalise en situation et ce que son travail lui apporte, ce qui provoque une comparaison en termes de contributions/rétributions faites par la personne.

Il peut exister un sentiment d'iniquité fort lorsque le rapport contribution/rétribution semble déséquilibré. En même temps, le sentiment peut aussi résulter des comparaisons faites avec des collègues principalement si le rapport est déséquilibré.[1]

En entreprise, la théorie considère que l'équité et la motivation sont intimement liées. Lorsque les employés croient qu'une situation est juste, ils sont plus susceptibles d'agir d'une manière qui les récompense eux-mêmes ainsi qu'à l'organisation. Les employés qui identifient une situation qui est inéquitable (par exemple un collègue qui est payé plus pour faire la même quantité de travail), peuvent se sentir stressés et/ou démotivés.[2]

#### 2.2.2.3. La théorie de la motivation par réalisation d'objectifs de Mc Clelland

David C. McClelland a formulé une théorie de motivation dans son ouvrage intitulé : The Achieving Society qui accorde une importance à la réalisation des objectifs des individus. Ses travaux portent sur les besoins les plus élevés de la hiérarchie de Maslow. Il explique dans quelle mesure les besoins influencent le comportement humain en milieu de travail, il s'accentue dans ses recherches sur trois besoins liés au travail : le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir.

Il affirme que tout individu en situation de travail est dépendant envers l'un des trois besoins. Or, il pourra être influencé par les deux autres besoins tout dépend des situations.

Certaines personnes ont besoin d'approbation sociale (se sentir considéré et intégré au sein d'un groupe), d'autres ont un fort besoin envers le pouvoir, et y'en a ceux qui veulent exceller par compétition.

McClelland montre que la première catégorie de personne citée risque de réussir dans des situations de travail où la qualité des relations interpersonnelles est fondamentale, la deuxième catégorie sera mieux placée dans des situations de travail où il existe des possibilités de contrôler des situations et d'influencer des personnes.

[1] J.M.Plane, Op.cit, pp 92.93

[2] https://fourweekmba.com/fr/th%C3%A9orie-de-l%27%C3%A9quit%C3%A9-d%27adam/ consulté le 27/04/2023 à 8:00

Enfin, les personnes qui cherchent à exceller sont les plus susceptibles de supporter plus facilement les pressions sociales de leur milieu que d'autres.

Pour McClelland, le pouvoir amène à respecter la discipline et la hiérarchie même si le mode de management est de type démocratique. Le principe d'équité dans cette logique doit être respecté et l'intérêt général de l'entreprise doit primer sur l'intérêt individuel et la créativité.

Ses recherches sont accentuées sur le fait que seuls les besoins dominants sont motivants. Il est primordial selon lui de concentrer les efforts sur le besoin dominant, ici, le besoin d'accomplissement.

Au total, les besoins d'affiliation, de pouvoir et de réalisation motivent singulièrement les personnes au travail. Aucune progression et présence hiérarchique n'y existe entre eux. Ces trois types de besoins sont ressentis indépendamment de la satisfaction des autres, et cela en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle évolue l'individu.

En 1971, McClelland a introduit la théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs dans un autre ouvrage intitulé « Assessing Human Motivation » ou il explique la performance de cadres à haut potentiel par exemple.

Il a réussi à introduire à travers ses recherches que les personnes qui ont le besoin de se fixer des objectifs jugés ambitieux et difficiles ont une attitude positive face au risque. Concrètement, les managers performants dans un environnement compétitif semblent avoir un besoin d'accomplissement très élevé. Ce besoin peut être renforcé à travers les séminaires de formation et de perfectionnement

Sa thèse réside donc dans l'idée que les leaders performants sont des individus qui préfèrent fixer eux-mêmes leurs propres objectifs plutôt que de se les voir imposer par la hiérarchie. En second lieu, il insiste aussi sur le fait qu'ils cherchent en général à éviter les extrêmes en termes de difficulté et de facilité.

Les objectifs jugés irréalisables mais aussi trop faciles à atteindre seront évités au profit d'objectifs pensés comme réalisables et facteurs clés de succès.

Enfin, McClelland insiste sur l'idée que le haut niveau de performance est aussi lié au fait que ces personnes cherchent au quotidien à mesurer un retour sur investissement ou une progression personnelle.[1]

[1] J.M.Plane, Op.cit, pp 94.95

#### 2.2.2.4. Le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation selon C.Argyris

Pour Argyris, chaque individu a un potentiel qui peut être développé par l'entreprise. Le développement du potentiel de l'individu est avantageux pour l'individu et pour l'entreprise. En revanche, les managers manquent souvent de confiance interpersonnelle pour permettre un tel développement au milieu du travail.

Argyris a conclu à partir de son étude réalisée sur six entreprises que la manière dont les décisions sont prises crée souvent une situation d'inflexibilité alors que les dirigeants considèrent que la confiance et l'innovation sont importantes pour une bonne prise de décision.

**Un management par les valeurs :**

Il a identifié dans ses recherches trois valeurs qui influencent les groupes de travail.

- Les seuls rapports humains intéressants sont ceux qui ont pour résultat l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Autrement dit, si les cadres concentrent leurs efforts sur l'accomplissement des tâches, c'est souvent pour éviter d'approfondir les facteurs relationnels entre travailleurs et le mécanisme de fonctionnement des groupes entre eux.
- Il faut accentuer la rationalité cognitive, et minimiser les émotions. C'est ainsi que les relations interpersonnelles sont considérées comme hors de propos dans le cadre de l'entreprise et ne concernent pas le travail.
- Les rapports humains sont plus utiles lorsqu'ils sont orientés par un système de direction et de contrôle unilatéraux, ainsi que par des primes /amendes.

Argyris constata que l'autorité et le contrôle sont acceptés comme étant inévitables et indissociables de la chaîne hiérarchique. À partir de ce constat il réalisa donc une critique de l'efficacité dans les organisations.

### 2.3. Délégation de tâches et mobilisation du personnel

#### 2.3.1. Délégation de tâches

Un manager classique prend en charge tout ; distribue les tâches aux employés, programme des réunions, mesure les performances des individus,…etc.

Un leader assure également ses responsabilités tout comme un manager mais à travers la délégation de tâches aux membres de son équipe.

L'enjeu est de contrôler et déléguer avec modération .Déléguer trop tôt est une erreur grave pour un leader qui peut lui créer des situations non souhaitables.[1]

### 2.3.2. Mobilisation du personnel

La mobilisation reflète le degré d'intérêt que le personnel porte à leur travail et à l'entreprise. Un dirigeant qui mobilise son équipe est en train de valoriser leur contribution au travail. Une équipe mobilisée améliore en continu son travail, accorde ses priorités avec celles de l'organisation et travaille avec un souci de qualité et de valeur ajoutée.

Une équipe mobilisée est attachée au travail, aux valeurs et aux membres de l'entreprise.

Le manager peut mobiliser son équipe en favorisant le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes, la coopération, une communication flexible, donner des défis et des responsabilités, établir une relation de confiance avec les employés, partage d'information, la reconnaissance,…etc. [2]

### 2.4. La communication organisationnelle

La communication organisationnelle est définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces .L'information est la matière première du processus décisionnel, elle est construite et non pas donnée.[3]

Une communication saine et efficace est essentielle au sein des équipes de travail, mais aussi entre ces dernières. En effet, elle leur permet la gestion de l'information et l'entretien de bonnes relations.

Les habiletés de communication des managers responsables jouent un rôle majeur dans la réussite du développement de l'entreprise .D'ailleurs ils passent la plupart de leur temps à communiquer avec leurs collaborateurs c'est pour cette raison que la communication doit être fluide et claire. La communication contribue aussi à résoudre les conflits qui peuvent exister en milieu du travail.[4]

## 3. Relation entre les styles de management et la performance :

Depuis les théoriciens classiques jusqu'à nos jours, le souci du dirigeant est de conduire efficacement son entreprise. Cette recherche d'excellence passe par la création de structures et de mode de gestion favorisant l'initiative et la créativité des employés .Toutes ces innovations

[1] C.Hickman,Op.cit.pp 175-177
[2] A.Conseil, Op.cit, p94
[3] N.d'Almeida,T.Libaert : « La communication interne des entreprises » ,édition Dunod,7eme édition,Paris,2014, p7.
[4] A.Conseil, Op.cit, pp 89-90

sociales convergent vers le même but : l'amélioration de la performance de l'entreprise et le maintien de l'avantage concurrentiel.

Il est important de bien comprendre, en observant les comportements de l'équipe, où elle se situe (chaque stade a sa cohérence et sa logique) et d'adapter son style de management en conséquence avec une perspective d'évolution vers le stade supérieur.

De plus, le manager est co-responsable de la performance de son équipe, il est donc intéressant pour lui de faire une introspection sur son propre style de management et comprendre à quel point il peut induire une certaine performance, ce qui peut parfois être à la base d'une décision de changement de style.

L'objectif du responsable ou du manager est ainsi de mettre en place les conditions d'une performance éthique, ce qui peut être défini comme atteindre l'efficience dans les modes de fonctionnement de l'équipe et une performance optimale dans ses résultats, tout en favorisant l'autonomie, le bien-être et le développement de ses membres.

À chaque stade, il s'agit de repérer le stade de développement de l'équipe (observer les comportements), adapter son management ou comprendre l'impact de son style de management sur la performance (le type de manager) et mettre en place les actions permettant le passage au stade suivant.

Un lien direct existe entre les deux variables d'où la manière de direction d'une équipe et d'une entreprise impacte-t-il positivement ou négativement la performance réalisée. Cela fait appel à la nécessité de choix d'un style de management adéquat au contexte organisationnel. [1]

Un bon fonctionnement d'une entreprise équilibrée est garanti à travers les performances individuelles et ce, dans une énorme variété de styles.
Les managers et les leaders se différencient en termes de style de direction/leadership.

[1] https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHoPe0_JCAAxUEQaQEHXf4DfsQFnoECA0QAw&url=https%3A%2F%2Fwww.happybisness.fr%2Fpost%2Fcomment-le-style-de-management-influence-t-il-la-performance&usg=AOvVaw25RqC4TgtZPCOf9rOETKUS&opi=89978449 consulté le 30/06/2023 à 23h

Un manager dans une entreprise dominée par le management a du mal à compléter son approche formelle par une autre moins structurée tandis que les leaders ont du mal à adopter des approches plus structurées.

La réussite dépendra pour toute organisation de sa capacité à intégrer l'approche du manager et celle du leader en un tout cohérent qui représentera bien plus que la somme de ses éléments.[1]

P. Dubrule et G. Pélisson pensent que les erreurs créatives sont acceptables au contraire des fautes qui se répètent .Il y a donc deux solutions : être en permanence sur le dos des individus ou établir un rapport de confiance et d'échange entre les échelons.

La centralisation des responsabilités est coûteuse en la comparant à la décentralisation des responsabilités .Établir un rapport de confiance, liberté donnée aux directeurs de choisir renvoient moins cher à l'entreprise.

Pour éviter les gaspillages une claire définition d'objectifs est nécessaire au préalable, ce qui est aisé aux directeurs.

Les critères d'appréciation sont simples selon Dubrule et Pélisson, il suffit de mesurer la satisfaction des employés, clients et de prendre en considération les résultats réalisés.

La délégation de responsabilités est indispensable, elle libère les initiatives. Cette autonomie permet d'évaluer la performance de chaque personne.

Les tâches d'un responsable sont définis comme suit : constitution des équipes, évaluation et rémunération, organisation des formations, favorisation du développement des carrières, informer et faire participer les collaborateurs,…etc.[2]

## Conclusion du chapitre

Pour les entreprises, la performance est un sujet central bien que son appréciation demeure une question méthodologique délicate.

Ainsi, la performance est un concept qui occupe une place essentielle en gestion et en management. Elle est liée principalement à l'objectif, l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, la créativité, les ressources, la satisfaction des acteurs,…etc.

La typologie des performances des entreprises est assez riche, on peut citer notamment : la performance stratégique, la performance humaine, la performance financière

[1] C.Hickman, Le plus Management : « âme de leader esprit de manager », présenté et commenté par P.Dubrule, G.Pélisson, Maxima, paris, 1991, P 151
[2] Ibid, pp 152-155

et économique, la performance commerciale, la performance sociétale de l'entreprise, la performance concurrentielle, la performance organisationnelle.

Ces types sont complémentaires, chacun permet d'évaluer une dimension particulière de la performance d'une entreprise.

Ainsi, pour évaluer la performance d'une manière globale, le Tableau de Bord Prospectif est parmi les moyens qui le permettent.

De plus, elle peut être déduite à travers les états financiers les plus connus tels que le bilan, le compte de résultats,…etc.

Les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sont généralement liés à son environnement, ses ressources et sa capacité organisationnelle.

En effet, ses facteurs sont externes et internes. Les facteurs externes sont traduits par le secteur d'activité, la réglementation et les mécanismes externes de contrôle… Alors que les facteurs internes dépendent de la gouvernance, du mode de management, des décisions prises, de l'identité et des caractéristiques de l'entreprise, de ses ressources matérielles et non matérielles, de l'innovation et de l'utilisation des TIC…etc.

Or, plusieurs facteurs déterminants de la performance sont liés directement ou indirectement à l'innovation.

Il s'agit d'agir sur son organisation en interne (processus de production, prises de décisions (RH, financières, stratégiques...)) et sur son produit proposé au client (son prix, sa distribution, sa communication …) pour gagner un avantage concurrentiel et par conséquent être performant sur le plan commercial.

A travers ce chapitre, on a pu introduire la notion de performance des entreprises et analyser ses différentes composantes.

De plus, on a pu la lier à des concepts de dimension humaine tels que la motivation, implication des employés,…etc qui lui sont composants primordiaux afin de l'atteindre comme finalité.

# Chapitre 3

# L’impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam-Algeria.

## Introduction au 3ème chapitre :

La banque Al Salam-Algeria est une banque commerciale, privée, à capitaux étrangers agréée par la banque d'Algérie.La banque est spécialisée dans la finance islamique ce qui fait qu'elle offre des produits/services conformes aux normes de la sharia.

Elle compte vingt trois agences actuellement, dans l'attente de l'ouverture d'autres agences, son réseau se positionne sur les quatre coins du pays.

Nous avons été amenés à réaliser notre cas pratique au sein de la direction générale de la banque Al Salam-Algeria située à Dely-Ibrahim.

La structure de la banque Al Salam-Algeria se compose de quatre divisions qui sont divisées par la suite en cellules et directions. En vue de réaliser notre étude nous avons rencontré huit responsables des cellules et/ou directions différentes.

Ce chapitre est divisé en trois sections :

La première section présentera l'organisme d'accueil en termes d'activités, missions, valeurs, structure, produits/services ainsi qu'une présentation des cellules et directions visitées.

La deuxième section contient la présentation de la méthodologie de recherche qui regroupe trois méthodes : la méthode quantitative (questionnaire destiné aux employés), la méthode qualitative (entretiens destinés aux responsables) et l'étude documentaire (analyse des documents internes de la banque).

La troisième section va introduire et expliquer les résultats de notre étude.

Nous allons travailler à valider notre modèle de recherche en vérifiant si le style de management aurait un impact sur la performance à travers la détermination de la nature de la relation existante entre le style de management de la banque Al Salam-Algeria et sa performance.

# 1. Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons décrire l'organisme d'accueil : la banque Al Salam-Algeria.

## 1.1. Historique de la banque Al Salam-Algeria

Al Salam Bank-Algeria est une banque commerciale privée de droit algérien créée en juin 2006 par un groupe d'investisseurs arabes .Son actionnariat inclut plusieurs institutions bancaires et financières connues telles que Al Salam Bank-Bahrain, la société d'assurance AMAN et la société immobilière EMAAR.

En 2006, la constitution de la banque a été annoncée .Le 10/09/2008 la banque Al Salam-Algeria a obtenu l'agrément par la banque d'Algérie.

Elle est considérée comme la deuxième banque islamique créée en Algérie après l'ABG. Après son installation en Algérie, elle avait comme but principal d'offrir des produits et services bancaires islamiques adaptés selon les normes de la sharia.

La banque Al Salam-Algeria a connu une turbulence en 2014, suite à la sortie du directeur général .La banque était donc sous la direction d'un responsable désigné par l'Etat pendant deux ans jusqu'à l'arrivée du directeur actuel, M.Nasser HIDEUR.

Le tableau ci-dessous représente les événements les plus marquants de l'histoire de la banque Al Salam-Algeria.

**Tableau n°1** : l'historique de la banque Al Salam-Algeria.

| Date | Événement |
|---|---|
| **Juin 2006** | Création de la banque Al Salam-Algeria |
| **10/09/2008** | Obtention de l'agrément de la banque d'Algérie |
| **20/10/2008** | Début d'activité avec un capital de 7,2 milliards da |
| **2014** | Sortie du précédent directeur |
| **2015** | Le réseau d'agence était de cinq agences |
| **2016** | Installation d'un nouveau directeur général |
| **2020** | Modification de l'actionnariat suite à la loi d'augmentation du capital des institutions financières de 10 à 20 milliards en une période de 2 ans : la banque Al Salam-Bahreïn a rejoint les actionnaires. |
| **2021** | Lancement du crédit à la consommation digital e-Taysir |
| **Début 2023** | Réseau d'agences égal à 23 agences |
| **Fin 2023** | Programmation d'ouverture de deux agences au niveau de Rouiba et Chlef, ce qui fera 25 agences au total en fin 2023. |

**Source** : réalisé par nos soins, sur la base des données collectées dans les entretiens et questionnaires.

## 1.2. Présentation de la banque

### 1.2.1. Description de l'organisme d'accueil

Al Salam Bank-Algeria est une SPA ayant un capital de 15 milliards de dinars algériens. Elle représente la plus jeune banque en Algérie.Elle se caractérise par sa

spécialisation dans la finance islamique dans la mesure où ses produits et services innovants sont conformes aux préceptes de la sharia islamique et sont certifiés par un comité sharia composé d'un groupe de spécialistes dans la sharia islamique, l'économie et la finance.

Elle commence son activité le 20/10/2008 avec un capital de 7,2 milliards de dinars algériens par l'ouverture de sa première agence à Alger, située à Dely Brahim, au niveau du siège de la direction générale.

Durant ses premières années d'existence, l'activité d'Al Salam Bank-Algeria se focalise sur le financement des entreprises qui activaient dans le domaine du commerce notamment l'importation. Elle servait aussi sa clientèle à travers deux agences situées à Alger, puis elle a commencé à ouvrir de nouvelles agences dans les grandes villes du pays telles que Blida, Sétif et Oran.

A partir de l'année 2016, et avec l'installation d'un nouveau Directeur Général, la banque étend son offre de produits au segment des ménages « Retail » par le lancement du crédit à la consommation « Taysir » ainsi que le financement de l'immobilier Dar Al Salam».

De plus, elle a renforcé son offre de financement aux entreprises et à ceux qui opèrent comme des professions libérales par le lancement du crédit-bail « leasing » destiné à financer des biens d'équipement ou des moyens de transport.

Afin de renforcer sa présence régionale et de s'approcher davantage de la clientèle, la banque a mis en place un programme ambitieux d'ouverture de quatre nouvelles agences par an dans les différentes régions du pays, ce qui lui a permis de parvenir à un réseau de dix huit agences en 2020, puis vingt trois agences en 2023 implantées dans les principales villes du pays comme Alger, Oran, Constantine, Sétif, Annaba, Batna, Biskra, ainsi qu'au sud avec ses agences à Ouargla , Adrar…etc.

Al Salam Bank-Algeria a également investi dans la mise en place des canaux de distribution modernes par le biais du digital, à travers la mise en place des services internet banking et mobile banking, l'installation des terminaux de paiement électronique dans les grandes surfaces et dans les centres commerciaux ainsi que la mise en place de guichets automatiques de banque. Ces services ont été complétés en 2021 par le lancement du crédit à la consommation digital « e-Taysir ».

### 1.2.2. Le réseau d'agences de la banque

Le réseau d'agences de la banque est actuellement composé de vingt-trois agences réparties sur tout le territoire national (huit agences au centre, neuf à l'est, deux à l'ouest et quatre au sud) en attendant l'ouverture d'autres agences (ouverture d'une agence à Chlef

prochainement et une autre a Rouiba), conformément à la vision et à la stratégie de la banque, qui cherche à fournir et à rapprocher ses services bancaires sous différents formats de ses clients, avec la meilleure qualité.

**Tableau n°2 :** Le réseau d'agences de la banque Al Salam-Algeria.

| Région | Nombre d'agences | Agences |
|---|---|---|
| **Centre** | 8 | Dely Ibrahim, Kouba, Bab Ezzouar ,Blida, Hassiba, Sidi Yahia, Staoueli, El anasser. |
| **Est** | 9 | Sétif, Constantine, Annaba, Batna, M'sila, Bejaia, Ain Mlila, Constantine Ritaj Mall ,Bordj Bou Arreridj. |
| **Ouest** | 2 | Oran, Oran el othmania |
| **Sud** | 4 | Ouargla, Adrar, Biskra, Ain ouessara |

**Source :** élaboré par nos soins, sur la base des données disponibles sur le site : www.alsalamalgeria.com

### 1.2.3. Comité sharia

Le comité sharia d'Al Salam Bank-Algeria se compose de grands économistes et érudits qui jouissent d'une grande maîtrise des sciences religieuses, 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.

Ce comité est indépendant de la direction générale de la banque, il veille à la légitimité des transactions effectuées et les contrats établis entre la banque et le client .Il veille au contrôle et à la conformité des activités, produits et services de la banque avec les préceptes de la sharia. Toute opération jugée inadaptée à ses principes est annulée automatiquement et les fonds vont à ce qu'on appelle Soundouq al khayrat.

## 1.3. Les activités, mission et valeurs de la banque

### 1.3.1. Les activités de la banque Al Salam-Algeria

L'activité de la banque Al Salam peut être classée en deux catégories : en tant qu'intermédiaire et partenaire financier .Elle est considérée comme intermédiaire financier car elle assure une mise à disposition des moyens de paiement, et sa collecte des fonds du public.

Elle est partenaire financier, en ce qui concerne les opérations de la Moucharaka et de la Moudaraba.

Elle propose des produits et services bancaires à sa clientèle avec diverses formules et une meilleure qualité .Elle propose des produits destinés aux particuliers (Retail), aux professions libérales (Leasing) et aux grandes entreprises (Corporate).

Parmi les produits proposés aux particulier, nous pouvons citer le crédit à la consommation, le financement de voitures, motos, équipements et mobilier, financement immobilier pour posséder une maison, construire/agrandir une maison, louer une maison,...etc,

Elle propose aussi des produits corporate comme les financements : matériel professionnel, transport, immobilier,...etc: matériel de transport, matériel médical, Lisbo pour l'immobilier...etc, commerce extérieur et les casiers en fer.

De plus la banque Al Salam propose des dispositifs de paiement électronique à travers une application téléphonique bancaire, plateformes de commerce extérieur et possibilité de paiement via Wimpay.

Le tableau ci-dessous synthétise tous les produits services offerts par la banque Al Salam-Algeria :

**Tableau n°3 :** Les différents produits et services offerts par la banque

| Produits/services | Types |
|---|---|
| **Opérations de financement** | - Moucharaka - Ijara -Istisnaa<br>- Bai Bi Taksit –Moudharaba<br>- Mourabaha -Salem -Bai Al Ajal |
| **Opérations de commerce extérieur** | - Les moyens de paiement à l'international : crédits et remises documentaires.<br>- Les garanties bancaires |
| **Placements d'investissement** | - Bons d'investissement<br>- Livrets d'épargne : Oumniyati, Hadiyati, Omrati, Sayidati …etc.<br>- Compte d'investissement |
| **Services** | - Banque à distance : « Al Salam Moubachir »<br>- Application mobile : « Al Salam Smart Banking »<br>- Le virement permanent « Tahwil »<br>- La carte de paiement électronique : « Amina »<br>- Le paiement en ligne : « E-Amina »<br>- Cartes de paiement internationales : Al Salam Visa<br>- Les guichets automatiques de banque : GAB,...etc |

**Source :** élaboré par nos soins d'après les données de la banque

### 1.3.2. La mission de la banque Al Salam-Algeria

La banque Al Salam-Algeria s'engage à faire face aux défis bancaires à venir des marchés locaux, régionaux et même mondiaux, en s'appuyant sur les plus hauts standards de qualité et de performance pour répondre aux attentes de ses clients et de ses investisseurs.

Elle a comme vision être leader de la finance bancaire universelle basée sur les préceptes de la sharia tout en proposant des produits et services bancaires innovants.

### 1.3.3. Les valeurs de la banque Al Salam Algeria

La banque algérienne A Salam a comme ensemble de valeurs : L'excellence, l'engagement et la communication ; qu'elle valorise au sein de ses équipes.

- **L'Excellence** : Chez Al Salam Bank-Algeria, l'excellence est considérée comme une culture générale et individuelle, qu'elle transmet à ses clients à travers ses services de haute qualité.
- **L'Engagement** : La banque fait preuve d'engagement et de responsabilité .Elle se dévoue aux attentes de ses clients et collaborateurs.
- **La Communication** : La communication interne et externe est une priorité à Al Salam Bank afin de mieux servir sa clientèle.

## 1.4. La structure et l'organisation de la banque

### 1.4.1. Présentation de l'organigramme de la banque

La banque est organisée comme suit : **(voir annexe n°1)**

- **L'assemblée générale des actionnaires :** c'est le plus haut organe de gouvernance de la banque, elle prend les décisions qui concernent l'existence de la banque et la continuité de son activité, telles que l'augmentation du capital social, le choix des membres du conseil d'administration et la fixation de leur rémunération. L'assemblée générale ordinaire se réunit une fois par an pour examiner et approuver le rapport d'activité de la banque et ses états financiers.
- **Le conseil d'administration :** il est composé d'administrateurs élus parmi les actionnaires ou leurs représentants lorsqu'ils sont des personnes morales. Le conseil d'administration se réunit périodiquement pour examiner la performance de la banque et prendre les décisions stratégiques. De plus, il assure sa mission à travers deux comités qui sont le comité de financement et le comité d'audit.
- **Le comité sharia :** ce comité existe en raison de la spécificité de la banque qui est une banque islamique. Il a comme missions l'orientation, le contrôle et la supervision de l'activité de la banque sur le plan respect des préceptes de la sharia islamique.
- **La direction générale** : c'est l'organe exécutif, qui est composé d'un directeur général et deux directeurs généraux adjoints, auxquels sont rattachés un ensemble de directions centrales.
- **Les directions centrales** : la direction générale assure sa mission à travers un ensemble de directions centrales couvrant toute l'activité commerciale et celle de production bancaire (commercial, financement, commerce extérieur, trésorerie, …) ainsi que les activités de contrôle telles que le contrôle permanent, l'audit, la gestion des risques.

Il existe aussi un ensemble de directions qui assurent les fonctions de support telles que la logistique, les ressources humaines, le service informatique, la comptabilité et le contrôle de gestion.

- **Le réseau d'agences :** c'est le principal point de contact avec la clientèle de la banque et le canal de distribution de ses produits et services.

Actuellement il se compose de 23 agences, réparties sur le territoire national et encadrées par une direction centrale nommée direction du soutien au réseau.

### 1.4.2. Présentation des cellules et directions visitées

Dans cette partie, des brèves descriptions des différentes cellules et/ directions visitées seront présentées :

#### 1.4.2.1. Cellule Marketing et Communication

La cellule Marketing et Communication est une unité liée hiérarchiquement au directeur général adjoint chargé de l'activité commerciale qui est responsable sur d'autres cellules et directions à caractère commercial.**(Voir annexe n°2)**

La cellule est chapeautée par M.Bokritaoui qui supervise deux départements : Communication et Marketing.Ellea comme mission principale de piloter les différentes actions assurant la visibilité et le positionnement de la Banque.

En matière de marketing, elle définit et met en œuvre une politique marketing qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie générale de la banque, approuvée par la Direction Générale.

De plus, elle met en œuvre des plans marketing opérationnels visant à développer l'image de marque de la banque et promouvoir les produits et/ou services offerts à la clientèle. Elle a comme mission de plus, la participation au lancement des nouveaux produits et/ou services.

En matière de Communication, elle développe la création, la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne et externe en adéquation avec la stratégie de communication de la Banque ; définit et met en œuvre le plan de communication et détermine le budget équivalent, approuvé par la Direction Générale.

#### 1.4.2.2. Cellule Reporting et Contrôle de gestion

La cellule du contrôle de gestion et reporting est rattachée à la division Contrôle. Elle est responsable de la mise en place du budget de la banque et du suivi de sa réalisation dans le cadre des objectifs stratégiques définis par la direction générale ; ainsi que de la mise en place des outils de contrôle de gestion permettant de mesurer et de piloter la performance de la banque.**(Voir annexe n°3)**

Elle est aussi chargée de l'élaboration des Reportings réglementaires destinés à la banque d'Algérie .Elle est dirigée par Mlle Mahmoudi responsable de la cellule qui est divisée en deux services : service Budget et contrôle de gestion et service Reportings Réglementaires ou chaque service est accompagné d'un chargé de budget et/ou reporting.

#### 1.4.2.3. Cellule Comptabilité et contrôle financier

La cellule comptabilité et contrôle financier est dirigée par M.Omari, se divise en deux services dirigés par un chef de service et accompagné de deux chargés : service comptabilité et service contrôle financier.**(Voir annexe n°4)**

Ils ont comme missions l'accomplissement des tâches d'ordre comptable, fiscal, contrôle financier, déclarations fiscales,…etc.

#### 1.4.2.4. Direction Audit

La direction audit est une structure de vérification des activités de la banque qui indépendante de la Direction Générale, désignée par le comité d'audit et appartient à la division contrôle. Cette structure a comme mission la vérification d'application du système réglementaire et des procédures internes et externes au niveau de la banque et au niveau de ses agences.

#### 1.4.2.5. Cellule Formation

La cellule formation est une structure indépendante de la DRH, dépendante de la division support, elle s'occupe du développement de compétences de la ressource humaine à travers les formations offertes au personnel. **(Voir annexe n°5)**

Elle est chapotée par la responsable de formation Madame Khelef, accompagnée d'une chargée de formation, déléguée polyvalente et un superviseur de la formation.

La cellule identifie les besoins du personnel en termes de formation, élabore des plans de formations et puis évalue les résultats réalisés .Elle offre principalement trois catégories de formations : en intra, en extra et en cas d'urgences pour les nouveaux recrus, les employés et les responsables.

L'identification des besoins se fait par un envoi d'une fiche de formation sous forme d'un tableau au responsable de toute cellule/direction afin qu'il puisse identifier et saisir les besoins de son équipe à la cellule formation.

En extra, tout employé recruté doit passer par des formations basiques en : finance islamique, technique bancaire, soft skills, lecture des bilans financiers,...etc.

En intrat, la cellule programme des visites des cellules et directions dont l'activité est liée au poste que l'employé va occuper prochainement, cette étape concerne les nouveaux recrutés et les employés qui sont concernés par une promotion/changement de poste.

En cas de besoins et/ou d'urgences,la cellule programme des formations en faveur de ses employés .Suite aux failles identifiées par la cellule audit, servir de réponse à une loi mal appliquée par exemple et même par anticipation des fois.

#### 1.4.2.6. Direction réseau soutien aux agences

C'est une entité qui est créée en vue d'accompagner, encadrer et soutenir le réseau d'agences de la banque .Elle a comme missions l'orientation, le traitement des incidents de paiement,…etc. De plus, ils sont intermédiaires avec la banque d'Algérie et l'ABEF**.**

#### 1.4.2.7. Direction de l'activité immobilière

Cette direction est chapotée par M.Zendah. Elle a comme missions la préparation de rapports d'expertises immobilières, le suivi des projets financés par la banque, le suivi de tout ce qui est en relation avec les financements immobiliers, de plus du suivi de la performance des employés.

#### 1.4.2.8. Direction de l'activité commerciale

Cette direction s'occupe principalement de la clientèle Corporate et de la force commerciale. Elle est divisée en deux départements, l'un prend en charge la clientèle VIP et les grandes entreprises et l'autre département s'occupe des PME et PMI.Chaque département est divisé en trois services, d'où chaque service à l'aide des chargés prend en charge une région du pays (Centre, Est, Ouest-Sud). **(Voir annexe n°6)**

Ils ont comme mission de chapeauter les agences qui s'occupent des demandes de financements, traitement de dossiers des clients, visites périodiques aux entreprises, animation et participation aux évènements surtout Corporate au niveau national et international.

## 2. La présentation de la méthodologie suivie

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous allons exposer les fondements méthodologiques de notre étude.

### 2.1. La méthodologie suivie

Dans cette sous-section, nous allons présenter la méthodologie suivie : celle du guide d'entretien, du questionnaire et de l'étude documentaire.

Nous avons opté pour les trois méthodes afin de combler les limites de toute méthode afin d'arriver à mieux répondre à notre problématique d'étude.

Cette étude présente un double intérêt : premièrement, elle avait pour but de mieux connaître les activités exercées par la banque ,sa culture et son milieu de travail d'une manière globale ensuite, les entretiens et les questionnaires avaient comme objectifs de nous faire

connaître le rapport entre le management et la performance, nous décrire le style de management ainsi que son impact sur la performance de la banque.

L'analyse comparative du style de management suivi a comme but de montrer en profondeur l'impact du changement de style de direction sur la performance d'une entreprise.

L'analyse comparative nous a permis aussi de renforcer la réponse à notre problématique en liant le style de management à la performance.

L'étude documentaire nous a servi en termes de mesure de performance et d'arriver à positionner la banque sur la marché bancaire ainsi que de comprendre la vision générale du conseil d'administration et de la direction générale.

### 2.1.1. Etude qualitative

#### 2.1.1.1. Choix de la méthode qualitative

Nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative à travers des entretiens effectués avec un échantillon de responsables de la banque Al Salam-Algeria afin de déterminer quels styles ses dirigeants adoptent et quels impacts auraient ces derniers sur la performance.

Notre entretien est de type directif et semi directif, nous avons rédigé les questions posées d'une manière directe et assez ouverte pour laisser l'interviewé donner plus de détails.

Les questions ont été choisies en fonction des résultats attendus c'est-à-dire comment, dans la réalité, un quelconque style de management pourrait-il avoir de l'impact sur la performance de l'entreprise.

La préparation de cet entretien exigeait de définir l'échantillon d'étude, un mode d'accès à ces échantillons et une grille d'entretien. Pour cela, nous étions en contact avec l'entreprise choisie qui nous a été d'un accueil chaleureux.

Nous avons interviewé les responsables dans leurs bureaux ou on les a interrogés tout en prenant des notes pour les mettre dans une situation plus confortable à s'exprimer .Cette phase s'est déroulée pendant huit jours ou chaque responsable est interrogé selon le rendez-vous pris au préalable.

De plus, nous avons effectué une analyse comparative sur les styles de management suivis par l'ancien directeur et le nouveau Directeur Général ainsi que leurs impacts sur la performance de la banque.

L'analyse comparative est faite sur la base des réponses des responsables principalement qui ont pu nous expliquer le changement qui a eu lieu sur la performance de la banque Al Salam-Algeria après le changement de style de management suite au changement du directeur général.

### 2.1.1.2. Choix des personnes interviewées

La méthodologie du guide d'entretien s'articule autour des entretiens individuels auprès des managers (responsables, chefs de département et directeurs) au sein de la banque Al Salam-Algeria.

Pour atteindre notre objectif d'étude, nous avons interviewé huit personnes ayant le grade de responsables, chef de départements et directeurs .Ces derniers disposent d'un pouvoir décisionnel et gère une équipe sous leurs responsabilités.

Le tableau suivant répertorie l'ensemble des personnes interviewées :

**Tableau n°4 :** Echantillon de l'enquête qualitative

| **La personne interviewée** | **Le poste occupé** | **La date et l'heure de début de l'entretien** | **La durée de l'entretien** |
|---|---|---|---|
| S.Mahmoudi | Responsable de la cellule Reporting et gestion | 03/05/2023 à 9 :30 | 2h 25 min |
| I.Omari | Responsable de la cellule comptabilité et contrôle financier | 03/05/2023 a 11 : 19 | 34 min |
| A.Ouaddah | Responsable audit interne | 04/05/2023 a 13 :29<br>07/05/2023 à 9 :55 | 1h 15min |
| T-M.Boukritaoui | Directeur de la cellule marketing et communication | 07/05/2023 a 12 :21 | 2h 17min |
| Y-A.Hamoudi | Chef de département de la direction de l'activité commerciale | 08/05/2023 a 11 :50<br>09/05/2023 a 12 :59 | 3h 41min |
| B.Zandah | Directeur de la direction de l'activité immobilière | 11/05/2023 a 12 :00 | 50min |
| N.Bourafa | Directeur du soutien au réseau | le 15/05/2023 de 11 :50 | 17 min |
| C.Khelef | Chef de la cellule Formation | Le 22/05/2023 de 9 :30 à 10 :49 | 1h 20 min |

**Source** : Elaboré par nos soins à la base des entretiens réalisés

### 2.1.1.3. Structure des entretiens

L'entretien s'est tenu pendant huit jours selon la disponibilité de nos interlocuteurs.

Notre entretien présenté, est commun pour l'ensemble des interviewées, il comprend une (42) questions regroupées en quatre axes fondamentaux, présenté comme suit :

- **Axe 1 :** ***Présentation de la personne interviewée et de l'organisme d'accueil.***

Des questions introductives pour présenter le profil de la personne interviewée, son poste, ses responsabilités ainsi que l'organisme et la cellule/direction qu'occupait l'interlocuteur.

- **Axe 2 :** ***Les styles de management adoptés au sein de la banque.***

Nous avons pour objectif d'identifier le style de management suivi au sein de chaque cellule/direction de la banque Al Salam-Algeria, par le 1er et/ou le 2eme responsable hiérarchique.

- **Axe 3 :** ***La mesure de performance de la banque.***

Cette partie contient des questions pour identifier la notion de performance ainsi que sa mesure au sein de la banque Al Salam-Algeria.

- **Axe 4 :** ***L'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam.***

Cet axe traite le sujet de notre étude, nous essayons de déterminer l'impact du style suivi par le responsable de chaque cellule/ direction sur sa performance ainsi que sur la performance de la banque d'une manière générale.

Nous avons réajusté notre guide entretien après avoir remarqué un changement de directeur ce qui fait appel à un autre style de direction et donc un changement de performance de la banque.

Nous avons donc ajouté deux questions fondamentales qui visent justement à comparer le style de management suivi par l'ancienne direction et celui suivi par l'actuelle direction.

Nous allons nous appuyer sur les données fournies par l'étude documentaire pour déduire par la suite l'impact des différents styles de management sur la performance d'une entreprise.

### 2.1.2. Etude quantitative

#### 2.1.2.1. Choix de la méthode quantitative

Nous avons opté pour une étude quantitative qui est traduite par des questionnaires destinés aux employés sous la direction des huit responsables interrogés auparavant.

Cela dans le but de vérifier plus systématiquement nos hypothèses préétablies ainsi que de comparer les réponses des employés avec leurs responsables.

Nous avons opté pour cette méthode afin d'avoir un prélèvement quantitatif qui nous permettra de vérifier l'existence d'une relation entre les styles de management et la performance, de mesurer cet impact et comparer les résultats de chaque style adopté.

#### 2.1.2.2. Choix des personnes

Notre questionnaire est destiné à l'ensemble des employés qui sont sous la responsabilité de chaque responsable dirigeant de quelques cellules et directions de la banque .Le choix des cellules et directions est effectué sur la base de diversité de structure, c'est-à-dire viser des structures de soutien et celles du métier. Nous avons pris en compte le volet

financier, marketing, commercial, RH et même le volet lié à l'activité bancaire, réseau et activité immobilière, en vue d'avoir une vision assez globale de la banque.

Chaque cellule et/ou direction contient une équipe d'employés généralement de six à huit personnes .Nous interrogeons la moitié du personnel de toute cellule et /ou direction.

#### 2.1.2.3. Structure du questionnaire

Le questionnaire contient quarante et une (39) questions regroupées sous quatre axes comme le guide d'entretien. Il comporte plusieurs types de questions ; ouvertes, fermées et à choix multiples.

- Des questions ouvertes : il s'agit de laisser une latitude d'expression à l'enquêté dans des questions demandant souvent une réflexion personnelle et auxquelles une réponse toute faite ne puisse lui être imposée au début. Bien que ces questions donnent de riches informations, elles sont cependant difficiles à dépouiller.
- Des questions fermées : elles consistent à demander au sujet de choisir parmi une série d'alternatives préalablement formulées à l'avance, celles qui répondent le plus à ses pensées particulières.
- Des questions à choix multiples : elles consistent à donner des propositions de choix aux répondeurs afin de les mettre dans le champ de notre étude.

Le questionnaire se divise en quatre parties, la première partie concerne une introduction de la personne qui répond ainsi que celle de l'organisme d'accueil.

La deuxième partie s'agit d'identifier le style de management suivie dans chaque cellule ou/et direction .La troisième partie contient des questions ouvertes dans le but d'identifier la notion de performance et sa mesure au sein de la banque.

La dernière partie contient une série de questions qui encouragent l'employé à donner son propre avis sur le rapport de la performance et du style de management ainsi que de l'évaluation de sa satisfaction au travail.

Le questionnaire est suffisamment ouvert afin que les interlocuteurs puissent exprimer leurs propres idées et afin de bien cerner le thème de tous les côtés.

#### 2.1.2.4. Diffusion du questionnaire

La manière d'administrer le questionnaire est aussi importante que la qualité du questionnaire lui-même si on considère la quantité et la qualité des réponses obtenues. La diffusion de notre questionnaire était similaire à celle du guide d'entretien, autrement dit nous avons effectué des entretiens avec tous les employés interrogés.

Certains ont été interrogés individuellement d'autres ont été interrogés en groupe en appliquant la méthode du brainstorming.

Nous avons suivi cette méthode de diffusion, semblable à celle des entretiens car nous l'avons jugée la plus fiable à nous fournir des informations plus pertinentes, vraies et utiles à notre étude et analyse .En plus de la pression qui pesait sur les employés ce qui ne leur facilitait pas la tâche de nous répondre tout en travaillant.

L'administration du questionnaire en face à face, permet une réponse directe aux interrogations posées .Elle permet également un meilleur contrôle de la représentativité de l'échantillon.

Ce mode de diffusion nous a aidé à avoir plus de visibilité sur les réponses des personnes interrogées .Ce qui nous fait sentir la sincérité et la fiabilité des informations données.

A travers notre étude quantitative, nous avons pu collecter trentre réponses issues des différentes cellules et directions de la banque Al Salam –Algeria.

#### 2.1.2.5. Traitement et analyse des données

Nous avons traité les informations collectées à travers les questionnaires par le biais de l'outil Microsoft Excel afin d'avoir une bonne représentation et appréciation des résultats sous différentes formes : tableaux, diagrammes en cercle et histogrammes.

### 2.1.3. L'étude documentaire

A travers l'étude comparative nous allons nous servir des données de la banque disponible sous forme de rapports d'activité, tableaux de bord prospectifs, bilans, comptes de résultats, satisfaction des clients,….etc afin de renforcer notre analyse et l'expliquer d'une manière détaillée et avec précision.

### 2.2. Avantages et limites de l'enquête

L'esprit d'ouverture du personnel et des responsables nous a servi à la collecte des informations fiables et utiles pour l'analyse de notre problématique.

La limite majeure de notre enquête peut être résumée en un seul point qui est l'utilisation officielle de l'arabe au sein de la banque, ce qui nous a mis dans l'obligation de rédiger une version arabe de notre entretien et questionnaire pour interviewer et collecter les avis de certaines personnes.

De plus, les documents internes de la banque sont majoritairement disponibles en langue arabe ce qui nous a fait un travail de traduction de plus.

## 3. Analyse et interprétation des données :

Dans cette partie, nous allons analyser les données collectées suite à nos différentes études à travers les questionnaires, les entretiens et les données.

Le détail des réponses obtenues sera présenté sous forme d'une analyse, nous allons opter pour une présentation schématisée pour l'étude quantitative accompagnée des commentaires et réponses aux questions de l'entretien et une analyse des documents internes de la banque.

### 3.1. Présentation et analyse des synthèses des entretiens

En effet, nous avons interrogé huit responsables afin d'avoir les réponses suivantes :

- **Présentation de la personne interviewée et de l'organisme d'accueil :**

Les réponses aux six questions de cet axe sont résumées comme suit :

Sur un total de huit responsables interviewés, deux sont des femmes et six des hommes.

Quatres responsables ont entre 30-40 ans, un responsable entre 40-50 et 3 responsables entre 50-60 ans.

A travers leur présentation de la banque Al Salam, nous avons remarqué deux notions qui se répètent, qu'elle est une nouvelle banque et qu'elle opère dans le système de la finance islamique.

Ils définissent chacun leurs tâches qui sont d'ordre marketing, comptable ou autre, en plus de la gestion d'une équipe, fixation et pilotage des objectifs, mesure de performance de l'équipe...etc qui nous intéressent dans notre étude.

- **Les styles de management adoptés au sein de la banque :**

1. ***Pouvez-vous nous dire un mot sur les styles de management d'une manière globale et ceux en relation avec la banque Al Salam-Algeria ?***

Nos interviewés pensent que le management c'est ce qui fait principalement fonctionner l'entreprise, notamment les styles de management adoptés par le dirigeant et les directeurs centraux. Ils croient que les styles suivis en banque d'une manière générale vont du participatif à l'autoritaire et peu sont ceux qui adoptent un style démocratique.

Un de nos interviewés a souligné qu'il n'y a pas de style de management bien déterminé et que ce dernier dépend des équipes, des expériences, de la formation,…etc : *« Certains font le gendarme, d'autres sont cool font des remarques seulement à leurs équipes,... ».*

2. ***Quel est votre style de management préféré ? Selon le schéma de Blake et Mouton joint, quel style de management jugez-vous être le vôtre ?***

A travers les réponses reçues, nous avons constaté que la majorité de nos interviewés pensent adopter un style participatif avec leurs équipes .Ils soulignent qu'à travers l'implication du personnel dans la prise de décisions, écouter leurs idées, ne pas imposer de

lois, leur donner les mêmes chances, tout dépend de leurs compétences, gagner la confiance de son équipe, sentir l'esprit d'appartenance, tous jouent un rôle important dans la performance à long terme.

*« Si on néglige le côté humain, on peut y arriver ce trimestre mais à long terme ça ne pourra pas fonctionner »* a dit l'un des responsables.

*« Le style participatif, ils contribuent, je demande leurs avis pour casser les freins tout en gardant la hiérarchie »* dit un autre responsable.

Le style participatif « shoura » dit un autre, *« je considère mes employés comme mes collaborateurs plutôt que des subordonnés ».*

Deux des huit responsables pensent qu'un bon manager doit adapter son style de management selon la situation, *« il y a des situations où il faut s'imposer et être autoritaire et d'autres non »* dit un responsable.

Un autre a souligné qu'il adapte son style de management selon les situations, mais préfère utiliser le style participatif d'une manière générale.

***3. Pourquoi avez-vous opté pour ce style et pas pour d'autres styles ?***

Les responsables qui adoptent un style participatif l'ont jugé de style adapté à leur structure ainsi que c'est le style le plus efficace à long terme .L'un des responsables a dit *« ….sans ressource humaine on n'atteint pas d'objectif ».*

*« Tout simplement car c'est le style qui marche sur terrain, il faut rassurer son équipe et ne pas faire le gendarme ça sert à rien. On avance ensemble, si vous centralisez, vous formez,...etc vous allez vous occuper uniquement des problèmes »,* ajoute un autre.

*« Parce que c'est un style productif, qui permet de réfléchir ensemble, de collaborer et qui réalise les résultats voulus ».*

D'un autre côté, le responsable qui ajuste son style de management a avancé que : *« Tout dépend de la situation, le manager est là pour l'harmonie, utilise un style de management adapté à chaque situation c'est ce qui fait le bon fonctionnement de l'équipe ... . C'est le manager qui sait les composantes de son équipe, y'a certains avec qui on utilise le participatif en les motivant, d'autres faut leur donner des ordres car leur état d'esprit n'est pas qualifié, selon le profil .On a à faire à des êtres humains ».*

***4. Est-ce que les employés sont favorables à ce style de management (autrement dit est ce qu'on vous facilite la tâche d'application de ce style ?).***

Les réponses nous montrent que les membres d'équipes de nos interviewés sont favorables aux styles de leurs responsables.

L'un des responsables a dit : *« Dans l'ensemble oui, lorsqu'on donne de l'importance aux personnes elles se sentent bien, s'impliquent et collaborent…. ».*

Un autre responsable a un avis différent à ce propos, il pense que les employés n'ont pas d'influence sur le style de management du responsable. *« Il faut aimer les hommes pour les gérer (valeur intrinsèque) et quand il y'a une relation hiérarchique on s'adapte. Je dirais tout dépend des personnes, certaines adhèrent d'autres il faut leurs faire croire que c'est eux qui ont choisi… ».*

5. ***Pensez-vous que votre style de management favorise la participation, la coopération l'autonomie et le travail d'équipe de vos collaborateurs ?***

L'ensemble des responsables sont d'accord sur l'importance qu'ils donnent au travail de groupe, la coopération et de la participation de tous les membres dans le travail (polyvalence) et décisions (shoura).

D'ailleurs, nous avons été présents lors d'un cas où un employé refusait de prendre en charge un dossier de financement par peur d'échec…ici le responsable est intervenu pour communiquer avec lui et le convaincre de faire preuve de sens d'initiative … etc.

Un autre responsable a souligné le fait que le travail se fait en groupe et jugé sous le nom du groupe.

6. ***Votre style de management dépend-t-il de quels facteurs (personnalité, environnement, type d'entreprise, culture d'entreprise, ou autres) ?***

Les réponses nous montrent que la majorité est influencée par la personnalité en matière de mode de direction. *« Je pense que mon style dépend principalement de ma personnalité…etc »* dit un responsable.

Ils ajoutent d'autres facteurs qui en plus de la personnalité, impactent leur style de management, à savoir l'équipe dirigée, la hiérarchie(le top management), les expériences précédentes avec leurs responsables, le type d'entreprise et les situations.

Un responsable a un avis différent, il souligne l'impact de son enfance et du système éducatif sur son mode de management qui est adaptatif selon les situations.

La population dirigée quant à elle, a influencé les responsables à adopter un style participatif et coopératif.

La hiérarchie pose parfois une certaine pression, car les directeurs ont une marge de manœuvre déterminée et ont une responsabilité envers leurs supérieurs hiérarchiques .Ce qui les poussaient en temps de pression ou de crise à être un peu autoritaire.

Les responsables ne bénéficient pas de formation en matière de leadership et management à ce moment, ce qui fait que certains ont souligné qu'ils ont indirectement acquis

le style de leurs ex-supérieurs. *« Je dirais les expériences précédentes les responsables que j'ai eu déjà, qu'on a eu déjà en général, on est donc influencée par leurs style soit positivement ou négativement. Certains, une fois devenus responsables suivent le style de leurs ancien supérieur même s'ils l'ont mal jugé auparavant ».*

Un responsable a souligné l'impact que peut avoir le type d'organisation sur le choix d'un style de management. , « …dans une usine par exemple on ne peut pas adopter plusieurs styles ou suivre un style participatif, on est plutôt dans le carré, or en banque c'est vaste plusieurs styles y figurent… ».

***7. D'après vous qu'en est-il du leadership et du management ?***

D'après les résultats, nous constatons que la différence entre les deux notions reste floue pour certains responsables.

Les autres pensent qu'un manager est celui qui est orienté plus vers la direction que l'humain.

Un leader est celui qui pousse son équipe à adhérer, fédère, leur montre comment faire, les accompagne dans la recherche de solutions, a le sens d'initiative, les fait participer dans le processus décisionnel. C'est quelqu'un qui a un côté inné et qui sert d'exemple à son équipe. *« Le leadership est le sommet du management »* dit l'un des interviewés.

***8. Suivez-vous une stratégie bien définie ? Fixez-vous des objectifs à réaliser en fin d'année ?***

En termes de stratégie, les responsables affirment qu'ils fixent leurs objectifs en fonction du plan stratégique issu de la Direction Générale.

La stratégie se traduit par le Chiffre d'Affaires, par des objectifs stratégiques qui seront traduits par la suite en objectifs opérationnels .A ce niveau, les mêmes objectifs à réaliser sont transférés aux agences avec des volumes différents.

Les objectifs proposés par la Direction Générale sont en faveur de la banque et reflètent la vision des actionnaires.

La stratégie est d'une durée de 3-5ans, traite la croissance du personnel, les dépenses, le chiffre d'affaires à atteindre, formation du personnel,…etc.

Par exemple, de la stratégie globale nous pouvons tracer une stratégie commerciale (stratégie commerciale et stratégie marketing) préparée par la cellule marketing et communication. L'activité se déroule donc, selon le plan d'action établi.

Le responsable et son équipe se mettent en accord sur les objectifs à réaliser dès le début afin que le travail soit réalisé dans les délais dictés et qualités requises .Une discussion en cas de nouveautés est nécessaire.

Les responsables ajoutent que c'est à travers ces objectifs qu'ilstracent leurs chemins et mesurent chacun la performance de sa structure qui représentent par la suite la performance globale de la banque.

Un responsable dit : *« …on suit les objectifs fixés au préalable d'ailleurs on les réalise à tout prix c'est notremission…»*.Cette phrase nous reflète l'importance donnée à la réalisation des résultats, à la culture de performance dans la banque.

9. ***Quels sont les leviers que vous utilisez pour motiver votre équipe (récompenses et primes, responsabilisation et autonomie, évolution de carrière, reconnaissance, ambiance au travail et/ou autres) ?***

En termes de motivation des employés, la plupart des responsables préfèrent utiliser les récompenses/primes et l'évolution de carrière.

Les récompenses et primes se font sur la base de l'évaluation du responsable à travers des notes attribuées à l'employé sur son travail (qualité de travail, retard et absences, assiduité,…).

La majorité est souple et n'applique pas le système de sanction et de diminution de points en cas d'erreur pour ne pas démotiver l'employé car cela engendre une diminution de sa prime.

Ils proposent davantage leurs employés nécessitant une promotion pour une éventuelle évolution de carrière. Or, un responsable a souligné certaines lacunes en termes des promotions vu qu'ils n'ont pas de marge de manœuvre et qu'il n'y a pas de places à occuper suite à une mauvaise GPEC.

Un responsable a mis l'accent sur l'importance des récompenses et promotions sur le long terme, car c'est ce qui fait que l'employé soit plus efficace et fidèle à l'entreprise.

Ils donnent aussi de la responsabilité à leurs employés, de l'estime et de la reconnaissance que l'un de ces responsables a jugé la plus importante car on à faire à des humains .Il dit *« il n'y a pas que le salaire qui compte, un milieu favorable et donner de l'estime à son équipe crée une satisfaction personnelle au travail… »*.

Un autre responsable le rejoint dans son avis : *« je leur affecte les dossiers équitablement et je prends même un ou deux à moi-même pour qu'ils puissent me prendre comme exemple. Celui qui traite le dossier je le montre ça c'est une valorisation .X client c'est tel membre qui l'a ramené pour faire remonter l'information au plus haut responsable même si son nom est indiqué dans le dossier »*.

10. ***Quel est le degré de délégation de tâches sur une échelle de 1 à 5 ?***

Les responsables délèguent les tâches à leurs membres d'équipe avec une moyenne de 3,5/5, 60%-70% des tâches sont déléguées.

La délégation de tâches est faite sur la base des postes et besoins (responsabilités) pour certains responsables et selon le type et qualité d'informations pour d'autres.

Un responsable ajoute qu'il délègue même le pouvoir décisionnel vu la spécificité de leurs domaines « *…car sur terrain ils n'ont pas à revenir vers moi à chaque fois ca nécessite une délégation et une responsabilisation »* il dit.

Un autre responsable affirme qu'il délègue les tâches afin de créer des futurs managers.

***11. Quel est le degré confiance dans l'équipe que vous dirigez ?***

La confiance est la devise des responsables d'Al Salam Bank. La majorité font confiance à leurs équipes avec une moyenne de 3,5/5. D'autres font confiance à 100%, « …on est une famille ici en banque…si on n'a pas confiance on ne délègue pas… ». Un responsable a indiqué qu'il a plus de confiance en certaines personnes que d'autres.

***12. Votre équipe est-elle incluse dans le processus décisionnel ? Si oui, comment ?***

Les employés sont inclus dans le processus décisionnel à travers la suggestion de leurs avis sur les outils, méthodes de travail,…etc. Leurs suggestions sont prises en compte si elles sont jugées utiles pour la structure .Un responsable mentionne qu'il demande leurs avis sur les nouveaux outils de travail (canevas), il ajoute : « …ça sert à rien de leurs imposer des décisions, il faut qu'ils collaborent tous pour avoir la bonne décision ».

Un autre annonce : *« le système shoura, le manager a une vision lointaine mais celui qui est dans l'exécution vit la situation réelle sur terrain il connaît donc les contraintes, personnellement je peux changer de décisions après avoir écouté un avis d'un employé qui est plus favorable… ».*

Ce que les dirigeants ont mentionné c'est leur responsabilité sur la décision prise envers les directeurs divisionnaires et directeur général ce qui leur rend la décision finale.

*« Oui, on discute ensemble avant que je prenne la décision finale en faveur de notre direction et banque .Je prends leurs avis en considération avant de décider, les bonnes idées seront prises d'autres non, car je suis responsable de ces décisions envers mon responsable… »,* avoue l'un des dirigeants.

**<u>La mesure de performance de la banque :</u>**

***1. Quelle place occupe Al Salam Bank-Algeria dans le secteur bancaire en Algérie ?***

La banque Al Salam-Algeria est une nouvelle banque islamique qui a réussi à se positionner sur le marché bancaire.

Il est injuste de la comparer aux banques publiques vu qu'elles détiennent plus de 80% de la part du marché.

La comparaison par rapport aux autres banques privées non islamiques peut s'avérer injuste or des classements du genre se font .Elle est classée en 6ème position selon les agrégats financiers de 2021 parmi treize banques privées.

En la comparant avec son concurrent ABG, elle est leader en matière de crédit véhicule et leasing. En Retail, elle a réussi à récupérer une part de marché pour devenir leader. Pour les services offerts aux entreprises, elle s'est fait une place.

La qualité de ses services et produits offerts à la clientèle, la rapidité d'exécution et le bon suivi du besoin du client font que la banque Al Salam-Algeria soit leader sur le marché de la finance islamique.

2. ***Comment on mesure la performance au sein de votre organisme ? A base de quels critères ?***

Dans la banque Al Salam la performance globale est appréciée selon plusieurs agrégats mais principalement sur la base des critères financiers ; Chiffre d'Affaires, résultat, nombre de financements,…etc.

La performance de chaque structure est mesurée selon la réalisation des objectifs fixés au préalable.

En second lieu, la banque prend en considération la satisfaction et la fidélisation des clients.

En troisième lieu, vient la satisfaction des employés et les conditions de travail.

En effet, l'évaluation de la performance se fait sur la base du TBP qui souligne les objectifs stratégiques ainsi que leur réalisation.

Le développement du réseau d'agences, le développement de nouveaux produits, le nombre de formations programmées, la masse salariale, les impayés, le taux de démission et l'instabilité du personnel... etc constituent des facteurs secondaires qui font partie de l'appréciation de la performance globale de la banque.

*« ...Le conseil d'administration après avoir vérifié le profit réalisé et les autres indicateurs financiers, vérifie d'autres facteurs par exemple la masse salariale ne doit pas dépasser 7%, les impayés ne doivent pas dépasser 10% du capital social,...etc »* ajoute un responsable.

Les responsables sont conscients que la réalisation de bons résultats ne reflète pas toujours la santé financière de la banque, car si le personnel par exemple est démotivé peut impacter l'atteinte des objectifs. *« ...c'est vrai que la performance a plusieurs volets, mais la*

*performance financière est la seule performance recherchée .On regarde au profit réalisé tout simplement .Il faut qu'on collabore tous pour atteindre ce que le conseil d'administration a fixé »* avoue l'un des responsables interviewés.

3. ***Comment évaluez-vous le chiffre d'affaires dans les cinq dernières années ?***

Les responsables qualifient le chiffre d'affaires réalisé par la banque de bon et évoluant.

*« Le CA est excellent par rapport aux objectifs fixés et par rapport à la concurrence, y'a une forte demande sur nos produits…»* dit un responsable.

*« Le CA est en bonne progression, le plan d'action est cohérent avec la stratégie »* dit un autre.

4. ***Est-ce que l'introduction de la finance islamique dans les banques publiques vous fait de la concurrence ? Si oui, comment faites-vous face à cette concurrence, sachant que traditionnellement les clients en Algérie sont plus portés vers les banques publiques ?***

D'une manière générale, les banques publiques présentent une concurrence déloyale aux banques privées avec leur détention de plus de 80% de la part du marché. Ce qui fait que moins de 20% restant est partagé entre les banques privées.

Les banques publiques ne sont donc pas concurrentes au privé. De plus, l'État oblige les institutions publiques à collaborer uniquement avec le public.

*« ….on subit une concurrence déloyale de l'état qui oblige les entreprises publiques algériennes à ouvrir des comptes que chez des banques publiques, par exemple Air Algérie…je dirais donc que y'a pas de concurrence car on ne subit pas la même clientèle… »*, dit un responsable.

L'ouverture des fenêtres islamiques n'est pas considérée comme une menace à Al Salam Bank.

Un responsable déclare que la banque a plus de moyens, de capacité de financement et d'expérience en matière de la finance islamique, il ajoute : *« …On est imbattable, ils ont improvisé par cet ouverture de fenêtres islamiques avec un système bancaire classique. On maîtrise mieux les process, les contrats et les produits .En matière de qualité et rapidité de traitement et d'exécution on est fort .On est avancé de 20 ans par rapport aux banques publiques ».*

Un autre responsable partage le même avis et pense qu'Al Salam Bank est beaucoup plus en avance et que les clients ne sont pas convaincus par ses fenêtres qui sont ouvertes par un capital « ribaoui » en plus de l'inexistence d'expérience en finance islamique, ni de comité

d'audit sharia...etc « *...Il faut être structuré pour concurrencer une banque islamique, il faut créer des produits innovants et surtout ne pas financer les fenêtres islamiques avec un capital ''ribaoui''...* », dit l'un des interviewés.

Un autre responsable s'oppose à cet avis et déclare qu'une certaine catégorie de clients est prise par les banques publiques, ceux qui sont attirés uniquement dès qu'ils voient le terme islamique et ne cherchent pas si la procédure suivie est totalement conforme aux normes de la sharia.

Il ajoute que ceux qui cherchent le caractère purement islamique choisissent entre Al Salam et Al Baraka. D'autres vont aller plus loin en cherchant la performance (moins de délais, qualité du service,…etc).

Il ajoute que la sécurité dans les banques publiques et comme celle du privé est une pseudo-sécurité et que les deux ont la même garantie.

La différence existe dans le service de qualité offert au client, les banques publiques ne sont pas liées par un contrat de performance ce qui fait que le client n'est pas assez considéré, « *...le taux d'intérêt dans le public est inférieur vu qu'ils n'ont pas d'objectifs économiques .Une banque privée qui n'atteint pas en fin d'année ses objectifs elle ferme, une banque publique on lui injecte de l'argent…* ».

En résumé, la banque a une bonne part de marché sur le marché de la finance islamique et voire même qu'elle est leader et se positionne sur le marché bancaire privé.

Pour lutter contre la concurrence et se positionner sur le marché bancaire de plus en plus, la banque Al Salam met en priorité la démarche satisfaction et fidélisation client. Elle cherche en continu de développer de nouveaux produits innovants et créatifs qui ciblent même des niches négligées, d'avoir la rapidité dans ses délais d'exécution, qualité du service clientèle et service après-vente,…etc.

5. ***Quels facteurs jugez-vous qu'ils influencent la performance de la banque, autres que les styles de management ?***

Trois responsables pensent que le style de management est le facteur qui impacte le plus la performance de la banque, un a dit : « … car même si un manager dispose du minimum de ressources humaines et financières nécessaires, au fil du temps il y arrivera à atteindre la performance, il y aura toujours une amélioration si elle sait diriger son équipe… ».

Les responsables ont jugé différents facteurs comme influençant la performance comme : l'environnement politique, économique, les ressources d'entreprise, la position stratégique de la banque,…etc.

L'environnement externe est vu comme le facteur qui influence le plus la performance de la banque.

En interne, le management et la gestion, les moyens mis sous la disposition du responsable jouent un rôle important dans la réalisation de performance.

6. ***Selon vous, quel est l'impact de l'environnement sur la performance de la banque ?***

La majorité juge l'impact de l'environnement comme étant négatif dans l'ensemble sur la performance de la banque.

L'instabilité réglementaire et les contraintes juridiques (le bloc d'import, la modification des lois d'export,…) ainsi que la pandémie du Covid), …etc, sont des facteurs externes qui ont eu une influence négative sur la performance de la banque.

Un autre responsable précise que c'est plutôt la variation et perturbations des facteurs qui influence la performance de la banque .Les facteurs externes sont non déterminants lorsqu'ils sont constants c'est la variation de ses facteurs ; commerciaux (marché), économiques ,politiques qui ont un impact négatif sur le style suivi.Par exemple le bloc d'importation de véhicules, le dumping (qui a augmenté le pouvoir d'achat puis a causé un surstock).

Un dirigeant ajoute que : *« l'environnement peut avoir un impact positif mais en général c'est un impact négatif (arrêt des importations, fiscalité, réglementation,…etc ».*

*« L'environnement impacte directement la performance de la banque or qu'un bon manager est celui qui s'adapte à l'environnement, d'ailleurs notre directeur général c'est ça qu'il a fait. Il a été réactif et favorise le développement de nouveaux produits,…etc .Une entreprise qui s'adapte, survie… »*, dit un autre responsable.

7. ***Est-ce que la réalisation des résultats suffit pour déterminer la performance ?***

Les dirigeants pensent que l'atteinte des résultats ne suffit pas pour dire que la banque est performante, même si c'est le critère visé prioritairement.

*« Non, elle ne suffit pas, elle a une part importante certes mais pas tout, avec un mauvais management, des engagements risqués, personnel démotivé, clients non fidélisés…etc on ne sera pas performant surtout sur le long terme ».*

Deux responsables déclarent que la réalisation des résultats suffit pour la banque et dans le secteur financier en général.

8. ***Décrivez-vous les produits proposés par la banque par de produits innovants ? Quels sont leurs avantages ?***

Certains ont souligné la difficulté d'innovation dans le domaine bancaire régi par un cadre réglementaire encadré par la banque d'Algérie (refus de développement de certains

produits).Ils pensent que l'innovation au niveau de leurs produits touche beaucoup plus l'aspect commercial et packaging.

D'autres voient qu'ils sont innovants en matière de développement des produits de collecte originaux destinés aux particuliers qui ciblent même les niches comme : Herfati, Omrati, Siyahati, Sayidati…etc.

Un responsable annonce : *« …on est les premiers à lancer des carnets d'épargne dans le cadre de l'inclusion financière comme Hadiyati, Dirasati,…etc et on est les seuls à cibler les niches telles que les artisans, les femmes… ».*

***9. A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles formes de TIC (technologies de l'information et de la communication ? Lesquelles utilisez-vous ?***

Les responsables affirment qu'ils utilisent fortement les NTIC que ce soit dans leurs produits et dans leur travail.

En termes de produits, la banque propose des produits dans le E-Banking, le Smart Banking, le paiement par mobile, Wimpay, ...etc.

Au travail, ils ont réagi au changement de l'environnement ; la pandémie du covid qui depuis ils ont commencé à faire des réunions à distance.

En plus de l'utilisation d'un outil de workflow, automatisation du processus et opérations, une plateforme digitale (ou le besoin des employés d'un outil ou gadget est exprimé), scan de documents, le papier est utilisé en cas de nécessité uniquement.

La banque suit la voie du digital en numérisant ses moyens de paiement : cartes visa, CIB, compensation électronique,…etc *« …c'est notre objectif stratégique d'aller vers une banque digitale…. »*, annonce un responsable.

***10. Comment pouvez-vous décrire la culture au sein de la banque Al Salam-Algeria ?***

La culture au sein de la banque Al Salam-Algeria est décrite par une culture favorable dans l'ensemble, influencée par les notions de la sharia. Un responsable admet qu'avec l'arrivée du nouveau directeur en 2016 cette culture a été renforcée par lui.

La plupart des employés ont choisi cette banque grâce à ses valeurs de la finance islamique. Cette culture est caractérisée par le respect mutuel, l'importance donnée au côté social, la solidarité dans les bons et mauvais moments (notamment en pandémie), recherche continue de la qualité et de la performance.

Un responsable révèle : « *Ici à la banque on est comme une famille d'ailleurs on recrute des parents, des collègues,…etc ».*

Un responsable a jugé que la culture de la banque Al Salam-Algeria peut être améliorée si on y instaure une culture de bonheur au travail en favorisant plus la formation, l'évolution de carrière, et surtout la motivation.

**11.** ***Que pensez-vous du système de rémunération de votre organisme ?***

La grande majorité pense que le système de rémunération de la banque Al Salam est dans les normes mais peut être amélioré. « Il est plus intéressant que les banques étatiques mais par rapport au privé il est moins satisfaisant » dit un responsable.

En revanche, ils admettent la complémentarité des primes au salaire (primes de fin d'année, bonus trimestriel, prime du ramadan, aide sociale,…etc) qui sont plus motivantes. Deux responsables ont jugé la rémunération de bonne, objective et équitable.

***12. Si l'on veut évaluer le climat de travail au sein de la banque, comment évaluez-vous sur une échelle de 1 à 5 ?***

Le climat de travail est qualifié de favorable d'une manière générale selon les responsables avec une moyenne de 4/5.

Les conditions de travail sur le plan matériel sont très satisfaisantes mais peuvent être améliorées sur le plan humain. Ils soulignent quelques anomalies en termes de conflits, cas d'iniquités poste-salaire, formations non programmées en management pour les responsables.

L'un des responsables dit : *«le climat de travail est favorable mais peut être meilleur surtout si on nous programme des formations en management ,leadership et coaching car celui qui évolue nécessite des notions managériales pour acquérir des soft skills et savoir communiquer avec le DG, les responsables avec le même rang que lui et avec son équipe, il doit savoir quoi dire, comment et quand le dire… ».*

13. ***Choisirez-vous l'atteinte des objectifs au détriment de la stabilité du personnel au travail pour arriver à la performance ?***

La banque est un métier de risque, de relation avec le client et de confiance donc la ressource humaine est importante .Il faut équilibrer entre cette ressource et la réalisation des objectifs. Cette phrase présente l'avis d'un responsable.

Ils soulignent l'importance de la satisfaction des employés dans la l'atteinte des résultats, *« Je préfère prendre en considération les deux, l'un n'empêche pas l'autre…. ».*

En revanche, certains avaient un autre angle de vue et pensaient que la priorité du secteur financier est la réalisation de résultats.

Le profit vient en premier puis, la stabilité et la satisfaction des employés, on est une institution financière on travaille par objectifs .Il faut qu'on réalise des gains .Si vous réalisez les objectifs vous avez le droit de demander la stabilité et tout ce qui va avec .C'est en étant

performant qu'on gagne tous en tant qu'équipe et tant que banque Al Salam… », affirme un responsable.

Un responsable préfère choisir la satisfaction du personnel et dit « …vouloir atteindre les résultats au détriment de mon équipe non je ne ferais jamais ça…on travaille ensemble, si c'est le travail est bon ou mauvais c'est le travail du groupe … »

14. ***Si vous êtes face à deux options ; la première est d'atteindre un Chiffre d'Affaires élevé avec n'importe quel style de management et la deuxièmeme option est de suivre un style de management participatif qui favorise le bien-être et le développement humain au travail bien que le CA ne soit pas important, quelle option retiendrez-vous ?***

Cinq responsables ont opté pour la deuxième option en jugeant la première option de court-termiste, *« …aller doucement et surement »* dit l'un des répondants.

Deux responsables ont choisi la première option principalement, mais annoncent que la réalisation du chiffre d'affaires n'empêche pas le bien-être du personnel, *« …mon objectif principal est l'atteinte des objectifs, car plus les objectifs sont réalisés plus ils auront de bonus …je suis pour la polyvalence mais aussi pour le CA .C'est un challenge pour nous d'atteindre la performance et d'être toujours meilleur… »*, dit l'un des responsables.

L'autre responsable ajoute que : « *L'atteinte des objectifs est notre mission, pour cela le personnel travaille dans de bonnes conditions, impliqué et considéré pour qu'il puisse accomplir ses tâches efficacement ».*

Un autre responsable précise que si le résultat est proche de l'objectif , 80% ou plus il choisira la deuxième option or si la réalisation est loin de l'objectif fixé il optera pour la deuxième option .Cela s'explique par le contrat de performance que les dirigeants sont évalués par, le poste qui est en jeu en plus des primes intéressantes selon les résultats réalisés.

**L'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam :**

1. ***La performance est-elle en fonction du style de management ?***

Tous les responsables interviewés ont répondu par oui, ils pensent que la performance de la banque est en fonction des styles de management, car c'est le bon management du directeur et des responsables qui fait que la banque soit performante.

2. ***Pensez-vous que votre style de management a un rôle important dans la performance de votre structure et banque ? Quel est cet impact* et *quelle note lui accordez-vous ?***

Tous les responsables interviewés pensent que le style de management en général, et leurs styles de direction en particulier, a un rôle majeur dans la performance réalisée avec une

moyenne de 4,5/5 dans leurs structures et avec une moyenne de 3/5 sur la performance globale de la banque.

Un responsable a souligné que son management et coaching a pu générer deux cadres qui sont devenus des directeurs centraux au sein de la banque.

Un autre précise que c'est dû au style suivi, en faisant participer son équipe dans les décisions, les impliquer,…qu'ils arrivent à aboutir aux objectifs escomptés au préalable.

3. ***D'après vous, pour améliorer la performance de l'entreprise, quels sont les rôles et apports du dirigeant ?***

Les réponses nous montrent que les responsables sont conscients de l'importance du côté humain et social en plus de l'optique rendement .Ils soulignent qu'un dirigeant doit prendre de bonnes décisions et ce à travers la participation et l'implication des membres de son équipe. Il doit de plus les orienter, les encadrer et les former pour qu'ils soient plus efficaces et productifs.

Deux responsables ont mentionné qu'un dirigeant doit arriver à la notion du leadership, à travers laquelle il va tirer l'entreprise et son équipe vers le haut.

Un autre responsable souligne l'importance de la mise à jour du style de management et de son adaptation selon les situations, ainsi que l'encouragement de l'équipe, inculquer l'esprit d'équipe et d'initiative,…etc.

Un responsable ajoute qu'un dirigeant doit se mettre toujours en question, définit les objectifs d'une manière rationnelle, assure le suivi et monitoring tout en gardant son côté humain.

4. ***Pensez-vous qu'être un bon dirigeant suffise pour être performant ?***

Cinq responsables pensent qu'un bon dirigeant suffit pour que la banque soit performante. Ils jugent que malgré la concurrence rude et les conditions défavorables ,un bon manager a une vision, l'art et la manière de créer une part de marché, d'anticiper certaines évolutions, de s'adapter en fonction de situations,..etc.

Deux responsables pensent qu'un bon dirigeant ne suffit pas pour être performant car l'environnement externe est imprévisible surtout en termes de lois et de réglementations.

Un responsable possède un avis complètement différent des précédents avis , il dit : « Tout dépend ce que vous voulez dire par le mot bon manager, s'il est bon dans le volet technique ou s'il a de valeurs … . Un manager qui est sans valeurs, qui écrase son équipe ne va être performant mais s'il ne maîtrise pas tous les volets cela ne l'empêche pas d'être performant car ses employés maîtrisent le volet technique. Il est censé savoir choisir les

personnes, cerner les problèmes et les prioriser surtout et il finira par la suite par être performant ».

5. ***Comment évaluez-vous les résultats que votre équipe et banque à réaliser ?***

La majorité qualifiait les résultats réalisés au sein de leurs structures de bons et satisfaisants, deux directeurs ont souligné que leurs structures ont abouti à des résultats excellents.

Quant aux résultats réalisés par la banque d'une manière générale, ils les ont qualifiés de bons et toujours en amélioration.

6. ***Pensez-vous que l'atteinte de ses résultats est due à votre style de management ?***

Toutes les réponses ont été affirmatives. La réalisation des résultats est le fruit du style adopté par chaque responsable sans négliger les efforts fournis par leurs équipes.

7. ***Pensez-vous que si on opte pour un changement de style de management, la performance de votre cellule/direction et banque changera ? Si oui, comment ?***

La plupart des responsables interviewés pense que le changement de leurs styles de direction impactera la performance de leurs structures ainsi que celle de la banque négativement.

Ils expliquent que le style participatif favorise la performance qui se traduit par des résultats actuels mais l'autoritaire et le laisser faire par exemple risquent de freiner. L'un des responsables avance que même avec un style autoritaire, certains employés peuvent travailler, mais avec un style participatif ils vont être impliqués et plus efficaces voire même efficients.

Une minorité pense que le changement de leurs styles de direction pourra avoir un impact positif ou négatif selon le style adopté ou selon les situations.

« Si on change de style d'une manière forcée et soudainement ça pourrait avoir un impact négatif .Le style de direction doit être évolutif selon les situations et les personnes, tout en prenant en considération et en valorisant l'homme… », dit un interviewé.

« … Tout dépend du style adopté, il pourra avoir un impact négatif comme il peut avoir un impact positif .Il faut créer un environnement sain au travail et mettre l'employé dans une situation confortable, mettre sous sa disposition le nécessaire pour la réalisation des objectifs.

8. ***Votre banque est performante. Pensez-vous que cette performance est due au style de management ?***

Les réponses ont été affirmatives, la performance de la banque Al Salam-Algeria est due principalement au style de management, celui du Directeur Général suivi des styles de direction adoptés par les responsables des divisions, directions et cellules.

9. ***En 2016, la banque Al Salam-Algeria a connu l'installation d'un nouveau directeur général, quelles remarques pouvez-vous nous faire sur le style suivi par le présent directeur et l'état de performance de la banque lors sa durée de direction ?***

Le style de management du directeur général est qualifié de participatif vu la participation de tous les responsables dans le processus décisionnel, le personnel est considéré aussi à proposer des idées sur le développement de nouveaux produits, projets,…etc.

Le directeur général vise loin, voit amélioration continue et cherche satisfaction des clients et personnels.

Un responsable révèle : *« ...Notre dirigeant suit une culture de recherche de performance on veut toujours être meilleur, innover, faire les choses différemment, on est leader en terme de produits».*

Un autre responsable qualifie la culture de la banque par une culture qui est très favorable grâce au style du nouveau directeur général. *« ... suit une gestion collégiale, une gestion en groupe ou tout le monde participe et gère ...il n'est pas autoritaire…c'est ce qui fait qu'on est leader depuis qu'il est venu… »*, ajoute le responsable.

10. ***Quelles différences pouvez-vous nous souligner sur les styles de commandement suivis par les deux directeurs ainsi que leurs impacts sur la performance de la banque ?***

La direction actuelle a une vision plus lointaine, recherche la performance et l'amélioration continue. Elle s'ouvre aux entreprises, fonctionnaires, libéraux, tout comme aux personnes au contraire de l'ancienne direction qui travaillait qu'avec des entreprises.

Tous les membres qui ont répondu à cette question se sont mis en accord sur le fait que la banque ne se faisait pas connaître auparavant .C'est à l'arrivée du nouveau directeur que la banque commençait à se positionner sur le marché bancaire. *« ...On ne se faisait pas remarquer avant… ».*

La participation de tous les membres de l'organisation dans la proposition d'idées, d'échanges, dans des évènements,…etc, est la mission du nouveau directeur .L'un de nos interlocuteurs a dit : *''on sent plus sa présence, son esprit ouvert….''.*

Le style de management suivi par le directeur général est jugé participatif, un management en groupe au vu de la participation des membres de la banque dans les échanges, proposition d'idées,…etc. Un de nos interlocuteurs a jugé le style du directeur général un mélange des deux styles autoritaire et démocratique.

Nous pouvons expliquer cela par le fait que dans certains cas le directeur impose certaines lois. À travers les entretiens qu'on a mené on peut voir et même déduire que le

directeur est ouvert, bienveillant fait participer tout le monde, essaie de faire adhérer les membres de la banque à appliquer ses recommandations avec souplesse .Or, au cas où ses dernières ne sont pas prises en considération, il se dirige vers le style autoritaire.

Nous pouvons conclure que le style de management dominant du directeur général est un style participatif avec une priorité donnée au volet financier (profit vu qu'il est jugé selon un contrat de performance) tout en ayant un côté autoritaire en cas de nécessité. Nous pouvons caractériser le style dominant par la direction actuelle par un style de 9-5 selon le modèle de Blake et Mouton.

Ce qui fait que le style appliqué par le dirigeant varie selon la population dirigée et/ou selon les situations, autrement dit selon le contexte organisationnel.

Les résultats réalisés durant la période de direction du nouveau directeur sont remarquables, le chiffre d'affaires actuel est dix fois le chiffre d'affaires réalisé avec l'ancienne direction. Nos interlocuteurs ont jugé le style de management du directeur général comme la variable la plus importante qui a influencé ces réalisations.

L'ancienne direction était participative qu'avec les directeurs et avait comme vision et but de travailler qu'avec les entreprises. Le personnel n'est pas invité à proposer ou à échanger des idées, la banque ne travaille pas avec les particuliers et se concentrait sur le marché corporate. Le chiffre d'affaires comme conséquence était moyen et la banque ne se faisait pas connaître.

En revanche, un de nos interlocuteurs a lié le faible chiffre d'affaires réalisé auparavant à la phase de lancement de la banque.

*« C'est vrai qu'au début c'était difficile d'avancer et de se faire connaître, mais c'est la vision et management du directeur qui font fonctionner la banque dans le mauvais ou bon sens ».* A dit un autre interlocuteur.

*« C'est quasi impossible de réaliser les objectifs fixés dans les deux premières années après le lancement mais au fil du temps c'est le dirigeant qui mobilise son personnel à réaliser ce qui est fixé à travers son management ».*

### 3.2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire

Nous avons reçu trente réponses de la part des employés de huit cellules/directions de la banque Al Salam-Algeria.

Dans ce qui suit, nous allons analyser les données issues du questionnaire réalisé avec les employés de la banque Al Salam.

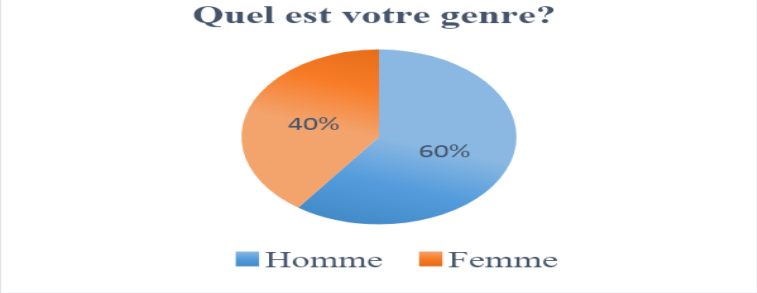
- **<u>Présentation de la personne interviewée et de l'organisme d'accueil</u>**

  1. ***Quel est votre genre ?***

**Tableau n°1 :** Genre des répondants

| Genre | Nombre de réponses |
|---|---|
| Homme | 18 |
| Femme | 12 |

**Figure n°1 :** Genre des répondants




**Commentaire :**

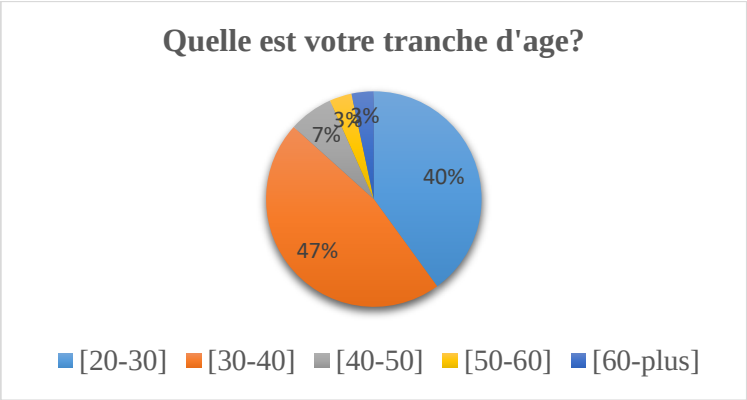
D'après le tableau et la figure présentés ci-dessus nous constatons que 60% des employés sont des hommes et 40% représente la population féminine, ce qui fait que la plupart des postes sont occupés par des hommes.

### 2. *Quelle est votre tranche d'âge ?*

**Tableau n°2 :** Âge des répondants

| Tranches d'âge | Nombre |
|---|---|
| [20-30] | 12 |
| [30-40] | 14 |
| [40-50] | 2 |
| [50-60] | 1 |
| [60-plus] | 1 |

**Figure n°2 :** Âge des répondants




**Commentaire :**

47% voire presque la moitié de la population appartiennent à la catégorie d'âge de [30-40] suivi par 40% qui ont entre [20-30] qui sont des chargés d'affaires ou de formation ou autre récemment recrutés.

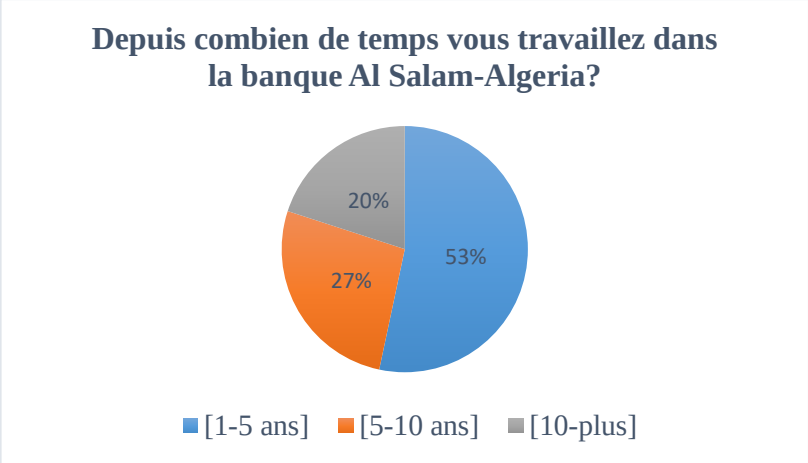
Les 7% qui ont entre 40 et 50 ans présentent en général des chefs de missions et des chefs de service. Les deux tranches d'âge restantes présentent équitablement 3% de la population.

### *3. Quel est votre poste et depuis combien de temps vous occupez ?*

**Tableau n °3 :** Expérience des employés au sein de la banque

| Expérience de l'employé au sein de la banque | Nombre |
|---|---|
| [1-5 ans] | 16 |
| [5-10 ans] | 8 |
| [10-plus] | 6 |

**Figure n°3 :** Expérience des employés au sein de la banque




**Commentaire :**

Cette question est posée afin de connaître le niveau d'expérience du personnel de la banque.

Plus de la moitié du personnel interrogé ont une expérience de 1 à 5 ans, ils représentent des chargés d'affaires, de formation, des employés juniors polyvalents .D'où leur moitié sont des nouveaux diplômés qui sont recrutés notamment dans des postes de comptabilité et de contrôle de gestion.

27% représente les cadres, chefs de missions, seniors ayant une expérience de plus de 5 ans dans la banque.

Les 20% restants représentent des chefs de service et certains délégués polyvalents.

4. ***Quelles sont vos tâches et responsabilités dans ce poste ?***
5. ***Décrivez en quelques mots votre organisme Al Salam Bank-Algeria et votre cellule ou direction ?***

Les réponses aux deux questions numéro 4 et 5 sont présentées ci-dessous.

Les tâches des employés se distinguent d'une cellule ou direction à une autre, certaines missions sont d'ordre comptable, financier, marketing, commercial, formation,…etc.

**Tableau n °4 :** Échantillon de l'étude quantitative

| Cellule/direction | Nombre |
|---|---|
| Marketing et communication | 6 |
| Activité commerciale | 3 |
| Contrôle et Reporting | 4 |
| Comptabilité | 3 |
| Audit interne | 4 |
| Réseau soutien aux agences | 3 |
| Formation | 3 |
| Activité immobilière | 4 |
| Total | 30 |

**Commentaire :**

Les réponses détaillées sur les tâches que les employés réalisent et sur la définition de la banque ainsi que celle de la structure ont comme un seul but de comprendre le fonctionnement au sein de la banque et structure afin de présenter ses dernières dans la partie concernant l'organisme d'accueil. Autrement dit, ces données ne vont pas nous servir dans notre analyse.

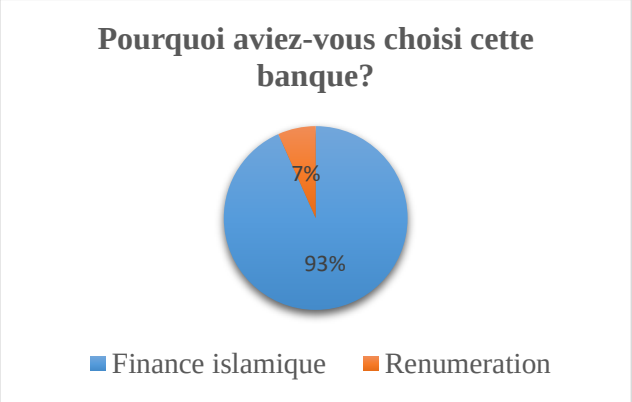
6. ***Pourquoi avez-vous choisi cette banque ?***

**Tableau n °5 :** Raison de choix de la banque

| Choix de la banque | Nombre |
|---|---|
| Finance islamique | 28 |

| | |
|---|---|
| Rémunération | 2 |

**Figure n °4 :** Raison de choix de la banque




**Commentaire :**

Comme il apparaît dans le schéma en haut, 93% du personnel a choisi la banque Al Salam-Algeria par rapport à son caractère qui est celui de la finance islamique.7% ont choisi la banque due son système de rémunération motivant par rapport aux postes qu'ils ont eu aux banques étatiques et à la banque d'Algérie.

- **Quels sont les styles adoptés au sein de la banque ?**

1. ***Selon la grille de Blake et Mouton jointe quel style de management jugez-vous est le style suivi par votre responsable ?***
2. ***Pensez-vous que le style de management de votre responsable favorise la participation, la coopération l'autonomie et le travail d'équipe au sein de votre équipe de travail ?***
3. ***Voyez-vous que ce style de management est favorable à la cellule/direction dont vous faites partie et à la banque ?***

Les réponses reçues sur la 1ere ,2eme et 3eme question de cet axe sont résumées dans un tableau comme suit :

**Tableau n°6 :** Les styles suivis par les responsables et leurs caractéristiques selon les employés

| La cellule/direction | Le style adopté selon les employés | Style favorisant la participation… ? | Style favorable ? |
|---|---|---|---|
| **Marketing et communication** | Différents styles de l'autoritaire, participatif et laissez faire. | Oui | Avis différents :<br>-Favorable à 30%<br>-Favorable à 70% |
| **Activité commerciale** | Style 9-5 | Oui | Favorable mais peut être amélioré |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Activité immobilière** | Style 9-7 | Oui | Très favorable |
| **Réseau soutien aux agences** | Démocratique | Oui | Favorable moyennement |
| **Audit interne** | Participatif | Oui | Favorable |
| **Reporting et contrôle de gestion** | Participatif | Oui | Favorable |
| **Comptabilité et contrôle financier** | Démocratique | Oui | Favorable |
| **Formation** | Démocratique | Oui | Favorable |

**Commentaire :**

Après avoir interrogé le personnel, les résultats nous montrent que chaque structure est dirigée par son propre style de management.

Le style démocratique est le style le plus suivi, adopté par trois responsables selon leurs équipes, suivi par le style participatif qui est suivi adopté dans deux structures, et en troisième position un responsable qui utilise différents styles selon les situations et personnes en plus de deux structures ou le style est nouveau.

Certains employés ont souligné le suivi de leurs responsables d'un style qualifié de 9-7 pour la direction de l'activité immobilière et du style 9-5 pour la direction commerciale.

Nous constatons l'apparition de nouveaux styles qui ne sont pas traités en théorie par les chercheurs.

Nous remarquons une différence d'avis entre l'équipe et leurs responsables sur le style de management suivi par ce dernier, ce qui s'explique par la vision différente des deux catégories ainsi que le degré de connaissances des notions managériales, notamment celle des spécificités des styles de management.

Nous allons déduire les styles de management suivis par les responsables par la suite dans la synthèse générale avec une explication argumentée.

Tous les employés ont confirmé que le style de direction de leurs responsables favorise le travail d'équipe, la participation, la coopération, la polyvalence,…etc, même si le degré diffère d'une structure à une autre.

Les styles suivis d'une manière générale sont considérés comme favorables.

Certains ont évoqué qu'une amélioration peut être faite au niveau des styles adoptés.

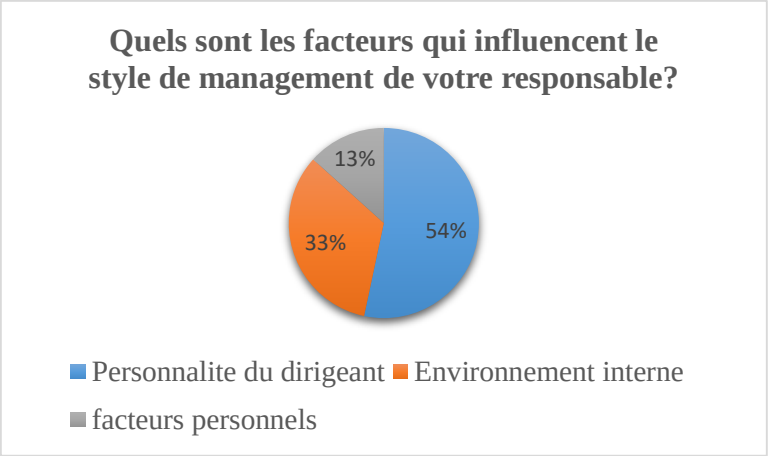
Les employés de la cellule marketing et communication possèdent des avis divergents sur les styles de direction, une équipe pense qu'il est favorable à 70% et l'autre pense qu'il est favorable à 30%, cela est dû aux différents styles adoptés par le responsable de l'autoritaire, du participatif et même du laisser-faire des fois.

4. ***Quels sont les facteurs qui influencent le choix du style de management de votre responsable ?***

**Tableau n°7 :** Facteurs influençant le style de management

| Facteurs influençant le style de management | nombre |
|---|---|
| Personnalité du dirigeant | 16 |
| Environnement interne | 10 |
| facteurs personnels | 4 |

**Figure n° 5 :** Facteurs influençant le style de management




**Commentaire :**

54% des employées pensent que c'est la personnalité de leurs responsables qui est responsable de l'adoption d'un tel style de management ou autre.

33% pensent que c'est l'environnement interne qui influence le choix de style à savoir l'équipe dirigée, la culture d'entreprise et la pression subie.

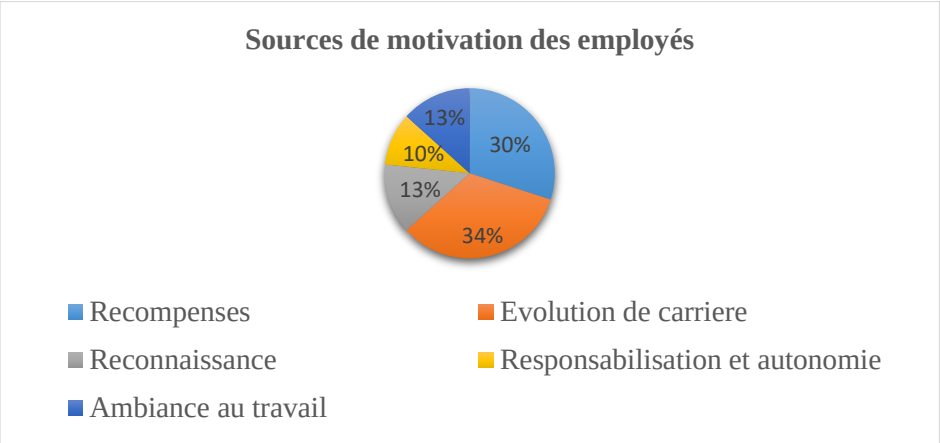
13% pensent que le choix de style de commandement est dû à des facteurs personnels comme la peur de reproches et d'échecs et l'amour du travail.

5. ***Quelle est votre principale source de motivation ?***

**Tableau n°8 :** Principale source de motivation des employés

| Sources de motivation | Nombre |
|---|---|
| Récompenses | 9 |
| Evolution de carrière | 10 |
| Reconnaissance | 4 |
| Responsabilisation et autonomie | 3 |
| Ambiance au travail | 4 |

**Figure n° 6 :** Principale source de motivation des employés




**Commentaire :**

La figure ci-dessus montre les sources de motivations des employés interrogés.

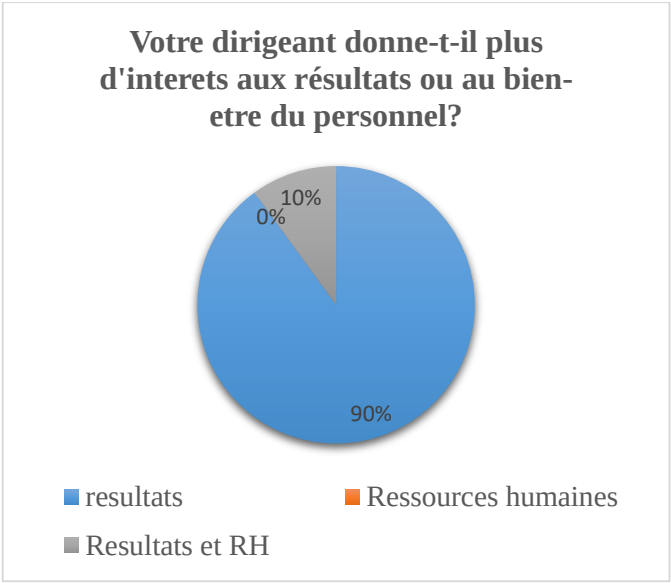
Le personnel a précisé qu'il est motivé par tous ses facteurs mais la source de motivation principale réside dans l'évolution de carrière et les promotions pour 34% des employés, dans les récompenses et primes pour 30%,13% pour l'ambiance au travail et la reconnaissance équitablement. 10% sont motivés principalement par la responsabilisation et l'autonomie au travail.

6. ***Votre dirigeant donne-t-il plus d'intérêt aux résultats ou au bien-être du personnel ?***

**Tableau n° 9 :** importance prioritaire donnée aux résultats ou au personnel

| Importance prioritaire donnée | nombre |
|---|---|
| Résultats | 27 |
| Ressources humaines | 0 |
| Résultats et RH | 3 |

**Figure n° 7 :** importance prioritaire donnée aux résultats ou au personnel



**Commentaire :**

La grande majorité, soit 90% affirment la priorité donnée à l'atteinte des résultats par leurs responsables.

Le reste soit 10% disent que leurs responsables équilibrent la recherche d'atteinte des résultats et leurs satisfactions.

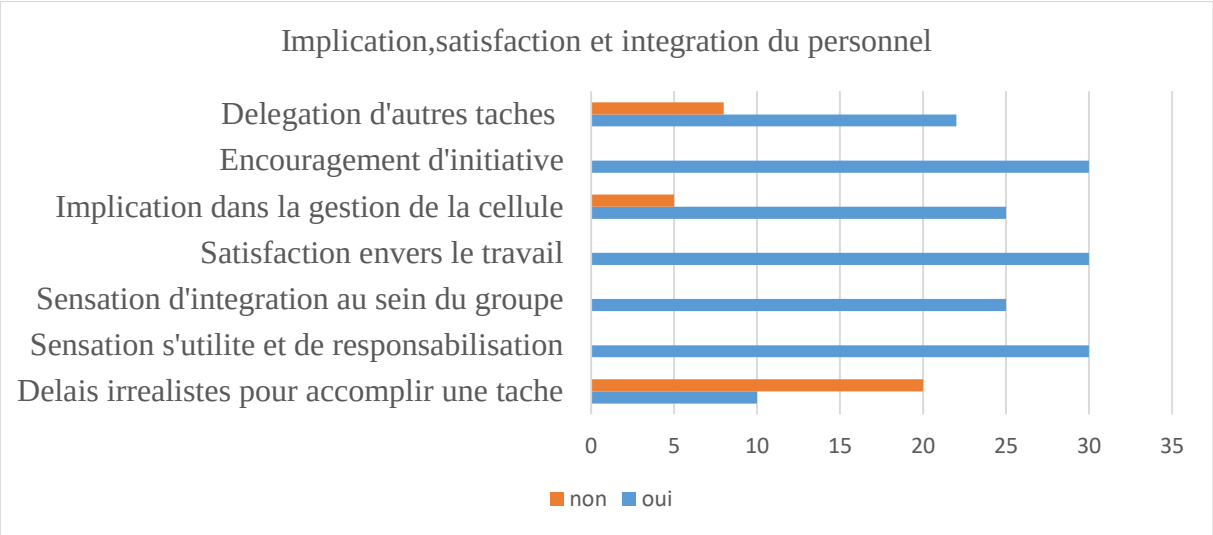
Aucun employé n'a souligné la priorité donnée au facteur humain, ce qui montre l'importance de l'aboutissement aux objectifs fixés pour les responsables et pour la banque d'une manière générale.

7. ***Vous-vous sentez utile et responsabilisé au travail ?***
8. ***Etes-vous satisfait de votre travail à la banque ?***
9. ***Vous-vous sentez intégré au sein du groupe de la banque ?***
10. ***Est-ce que vous-vous sentez impliqué dans la gestion de la cellule/direction à laquelle vous appartenez ?***
11. ***Votre responsable est-il ouvert aux nouvelles idées ? Si oui, comment ?***
12. ***votre responsable vous impose-t-il des délais irréalistes pour l'accomplissement d'une tâche ?***
13. ***Votre responsable vous délègue-t-il une tâche prédéterminée, mise à part des tâches quotidiennes ?***

**Tableau n° 10 :** Implication, satisfaction et intégration du personnel

| Tache | oui | non |
|---|---|---|
| Délais irréalistes pour l'accomplissement d'une tâche | 10 | 20 |
| Sensation d'utilité et de responsabilisation | 30 | 0 |
| Sensation d'intégration au sein du groupe | 25 | 0 |
| Satisfaction envers le travail | 30 | 0 |
| Implication dans la gestion de la cellule/direction | 25 | 5 |
| Encouragement d'initiative | 30 | 0 |
| Délégation d'autres tâches | 22 | 8 |

**Figure n° 8 :** Implication, satisfaction et intégration du personnel




**Commentaire :**

100% des employés interrogés déclarent leur satisfaction envers leur travail, sensation d'utilité et de responsabilisation ainsi que l'encouragement d'initiatives de la part de leurs responsables.

25/30 des employés interrogés soit plus de 80% ressentent l'intégration au sein du groupe dans la banque ainsi que l'implication dans la gestion de la cellule/direction.

22 employés affirment que leurs supérieurs leurs délèguent d'autres tâches mises à part celles faites quotidiennement.

Plus de 30%, voire 10 employés précisent que leurs responsables leurs affectent des tâches à accomplir avec des délais irréalistes en cas de crise et de pression subie par la hiérarchie (divisionnaire) ou par les organismes externes (banque d'Algérie).

***14. Comment se comporte votre responsable face à votre travail ?***

Selon les employés, leurs responsables analysent et évaluent leur travail selon un système d'évaluation. Or, ils ne sont pas assez sévères avec eux et ne les sanctionnent pas.

Ils leur donnent des conseils, de l'encouragement en cas de fautes commises et les sanctionne que dans le cas où la faute commise est grave.

En général, ils sont satisfait de leur travail, et pour leurs montrer cela la majorité des employés disent qu'ils leurs donnent une dose de motivation, des remerciements.

- **<u>Comment mesure-t-on la performance au sein de la banque Al Salam-Algeria ?</u>**

***1. Quelle place occupe Al Salam Bank-Algeria dans le secteur bancaire en Algérie ?***

La banque occupe une place de leader sur le marché de la finance islamique et en bon positionnement parmi les banques privées.

La banque s'est fait une place suite au crédit de la consommation ainsi qu'à l'ouverture de la banque vers les particuliers.

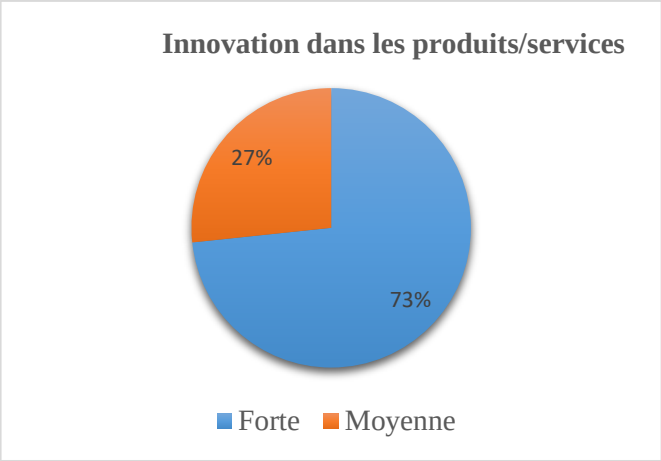
Les efforts du directeur général en termes de marketing et communication (véhicules) ont été mis en lumière dans la connaissance de la banque ainsi que la place qu'elle occupe aujourd'hui.

2. ***Décrivez-vous les produits proposés par la banque par de produits innovants ? Quels sont leurs avantages ?***

**Tableau n° 11 :** Innovation des produits et services

| Innovation des P/S | Nombre |
|---|---|
| Forte | 22 |
| Moyenne | 8 |

**Figure n° 9 :** Innovation des produits et services




**Commentaire :**

73% des employés qualifient le degré d'innovation des produits et services de la banque Al Salam-Algeria de fort vu que cette dernière a été la première banque à lancer des carnets d'épargne assez attractifs sur l'aspect packaging et ciblant des niches : artisans, femmes,…etc.

27% pensent que l'innovation est moyenne du moment qu'elle est faite en produits Retail seulement.

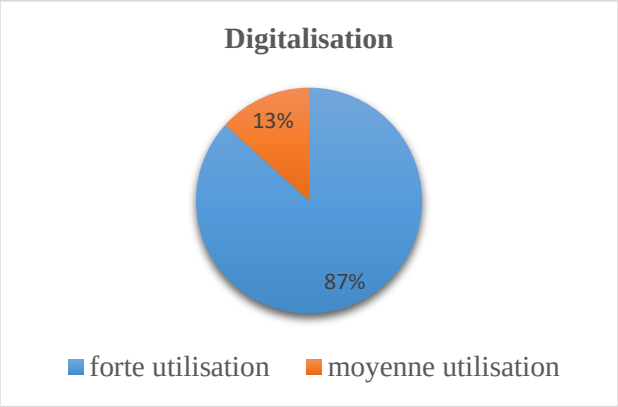
3. ***A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles formes de TIC (technologies de l'information et de la communication ? Lesquelles utilisez-vous ?***

**Tableau n° 12 :** Utilisation du digital dans la banque

| Utilisation du digital | Nombre |
|---|---|
| forte utilisation | 26 |

| | |
|---|---|
| moyenne utilisation | 4 |

**Figure n° 10 :** Utilisation du digital dans la banque




**Commentaire :**

87% déclarent qu'ils utilisent les nouveaux moyens de l'information et de la communication

Fortement dans leur travail, généralement ceux en marketing et communication, commercial,…etc.

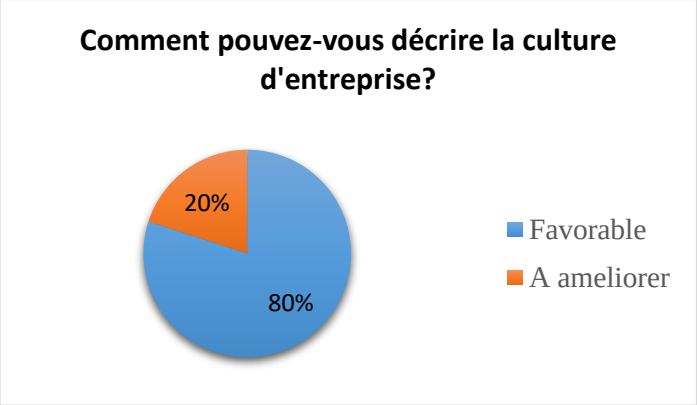
Or que 13% soit 4 personnes qualifient leur utilisation du digital de moyenne vu l'aspect de leurs tâches, mais cela n'empêche pas que la banque suit la voie de digitalisation dans toutes ses transactions et utilise le papier que pour la traçabilité.

***4. Comment pouvez-vous décrire la culture au sein de la banque Al Salam-Algeria ?***

**Tableau n° 13 :** Culture de la banque Al Salam

| Culture de la banque | Nombre |
|---|---|
| Favorable | 24 |
| A améliorer | 6 |

**Figure n° 11 :** Culture de la banque Al Salam




**Commentaire :**

80% pensent que la culture de la banque Al Salam est favorable vues les valeurs de coopération, de transparence, d'intégration, de travail d'équipe et surtout celles du respect mutuel et d'aide en cas de besoin (Cas du Covid ou la direction est venue en aide de ses employés atteints et leurs familles) …etc. Ils soulignent que leurs responsables prennent en considération ce qu'ils rencontrent au travail, sont solidaires et compréhensifs.

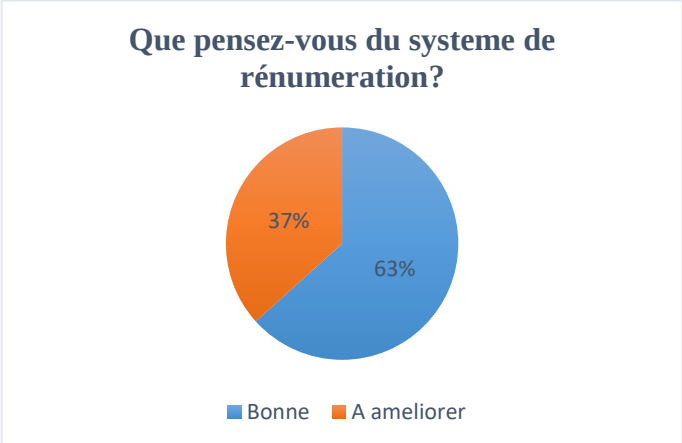
20% pensent que la culture de la banque doit être améliorée vues les règles jugées sévères et la faible rémunération.

### 5. *Que pensez-vous du système de rémunération de votre organisme ?*

**Tableau n°14 :** Rémunération au sein de la banque

| Rémunération | Nombre |
|---|---|
| Bonne | 19 |
| A améliorer | 11 |

**Figure n°12 :** Rémunération au sein de la banque




**Commentaire :**

Plus de la moitié du personnel, soit 63% qualifie le système de rémunération de la banque par une bonne rémunération, surtout les primes qu'ils obtiennent chaque fin d'année et par trimestre selon le niveau de réalisation des objectifs tracés par le top management.

37% n'est pas satisfaite de leurs salaires et pensent que la rémunération peut être améliorée. Certains sont récemment recrutés, d'autres sont des seniors qui ont souligné l'iniquité de la rémunération entre les personnes occupant le même poste ainsi que la non adéquation parfois entre la tâche et le salaire.

6. ***Comment on mesure la performance au sein de votre organisme ? A base de quels critères ?***

**Tableau n°15 :** Mesure de la performance au sein de la banque Al Salam-Algeria

| Mesure de performance | Ordre d'importance |
|---|---|
| Financière | 1 |
| Commerciale | 2 |
| Humaine | 3 |

D'après les réponses, nous avons pu identifier que la mesure de la performance au sein de la banque Al Salam-Algeria se fait principalement sur la base des critères financiers, autrement dit le conseil d'administration et la direction générale s'intéressent prioritairement à la réalisation des objectifs et aux profits.

Selon les réponses, la banque est une institution privée financière à but lucratif ce qui fait que sa performance s'identifie principalement par le profit, le chiffre d'affaires,…etc.
La performance financière est suivie par la performance commerciale mesurant la satisfaction du client qui est considéré « roi » chez Al Salam Bank.

L'employé est loin d'être négligé, il travaille dans de bonnes conditions et sa satisfaction est prise en considération aussi ce qui positionne la performance humaine en troisième lieu.

7. ***Comment évaluez-vous le chiffre d'affaires dans les cinq dernières années ?***

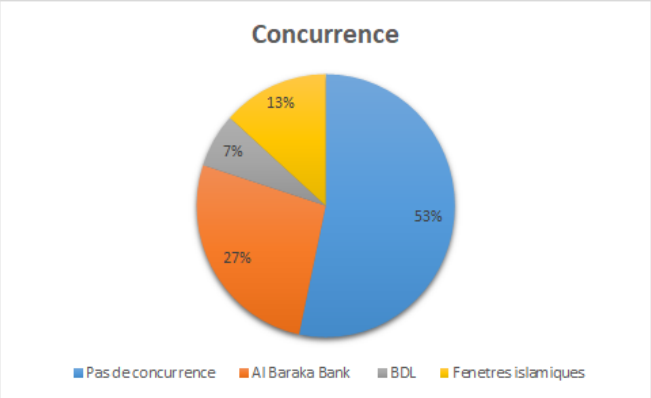
Le chiffre d'affaires est bon et en amélioration .Ils jugent que la banque a pu se positionner sur le marché de la finance islamique ainsi qu'à réaliser des résultats de plus en plus progressifs.

8. ***Sentez-vous de la concurrence ? Comment faites-vous face à la nouvelle concurrence des banques publiques (fenêtres islamiques), sachant que traditionnellement les clients en Algérie sont plus portés vers les banques publiques ?***

**Tableau n°16 :** La concurrence envers la banque Al Salam-Algeria

| Concurrence | Nombre |
|---|---|
| Pas de concurrence | 16 |
| Al Baraka Bank | 8 |
| BDL | 2 |
| Fenêtres islamiques | 4 |

**Figure n°13 :** La concurrence envers la banque Al Salam-Algeria




**Commentaire** :

Plus de la moitié des employés qui nous ont répondu voient que la banque ne subit de concurrence vu qu'elle est leader en finance islamique et arrive à détenir une bonne part de marché et toujours en amélioration.

Ils voient que la banque Al Baraka même si elle opère dans la même activité qu'eux l'image d'Al Salam est plus positive.

27% y pensent qu'elle est concurrencée par la banque Al Baraka vu son ancienneté et qu'elle détient des clients qui lui sont fidèles.

13% avancent qu'ils sentent une certaine concurrence des banques publiques et privées qui ouvrent des fenêtres islamiques, ces dernières prennent une certaine clientèle qui est moins informée en matière de la finance islamique.

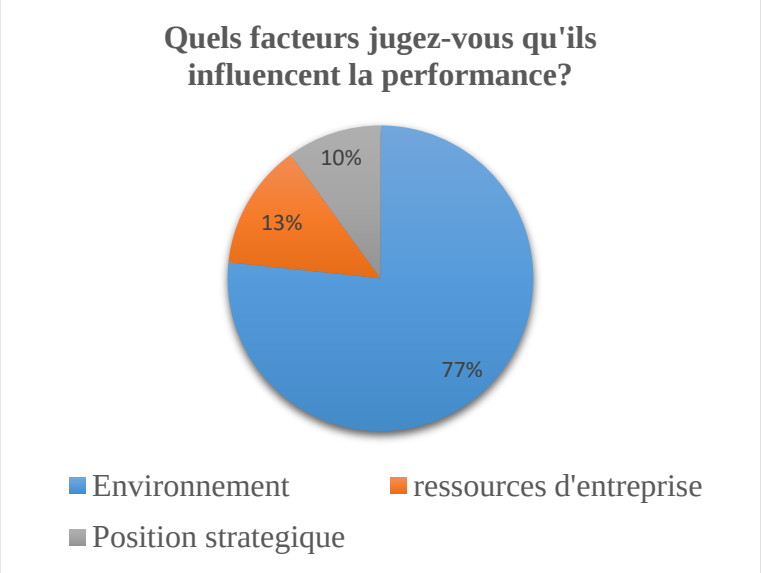
7% voient que BDL les concurrencent et ce d'un point de vue marketing, vu qu'elle est classée première sur les réseaux sociaux, sa présence sur les médias, ouverture de fenêtres aussi ainsi qu'à son imitation rapide (contrat signé avec les mêmes collaborateurs).

9. ***Quels facteurs jugez-vous qu'ils influencent la performance de la banque, autres que les styles de management ?***

**Tableau n°17 :** Facteurs influençant la performance de la banque

| facteurs influençant la performance | nombre |
|---|---|
| Environnement | 23 |
| ressources d'entreprise | 4 |
| Position stratégique | 3 |

**Figure n°13 :** Facteurs influençant la performance de la banque



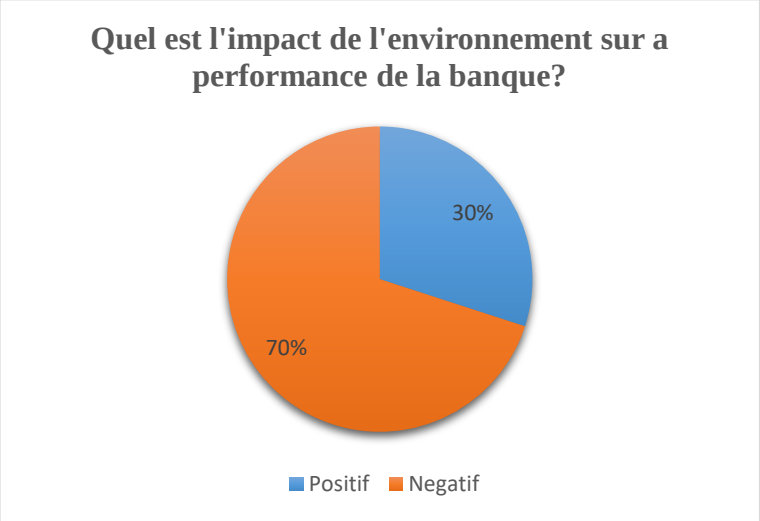

**Commentaire :**

77% des employés précisent que l'environnement est le facteur principal qui influence la performance de la banque, à savoir les lois juridiques sur le commerce extérieur, les lois de la banque d'Algérie sur les réserves, sur la finance islamique,...etc.

13% pensent que les ressources de l'entreprise à savoir ses employés, les moyens matériels, les budgets impactent aussi la performance que la banque réalise, suivi par la position stratégique que cette dernière possède.

***10. Selon vous, quel est l'impact de l'environnement sur la performance de la banque ?***

**Figure n° 18 :** Impact de l'environnement sur la performance de la banque




Le personnel interrogé affirme que l'impact de l'environnement sur la performance de la banque est de 70% négatif notamment en termes du commerce extérieur (lois sur l'import et l'export).

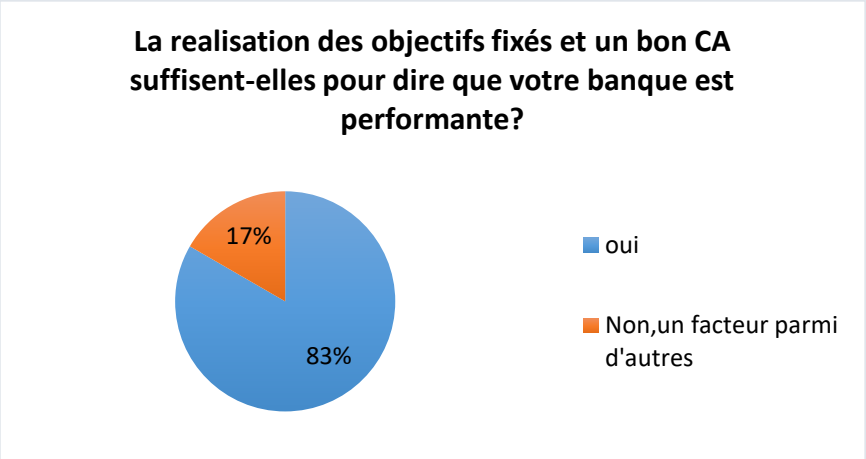
De plus, ils avancent que l'environnement est en faveur de la banque Al Salam à 30% quand il s'agit des lois sur la finance islamique.

**11.** ***La réalisation des objectifs fixés et l'atteinte d'un bon CA suffisent-elles pour dire que la banque est performante ?***

**Tableau n°19 :** la performance c'est la réalisation des objectifs fixés et l'atteinte d'un bon CA.

| La performance c'est le CA | nombre |
|---|---|
| oui | 25 |
| Non, un facteur parmi d'autres | 5 |

**Figure n° 14 :** la performance c'est la réalisation des objectifs fixés et l'atteinte d'un bon CA.




**Commentaire :**

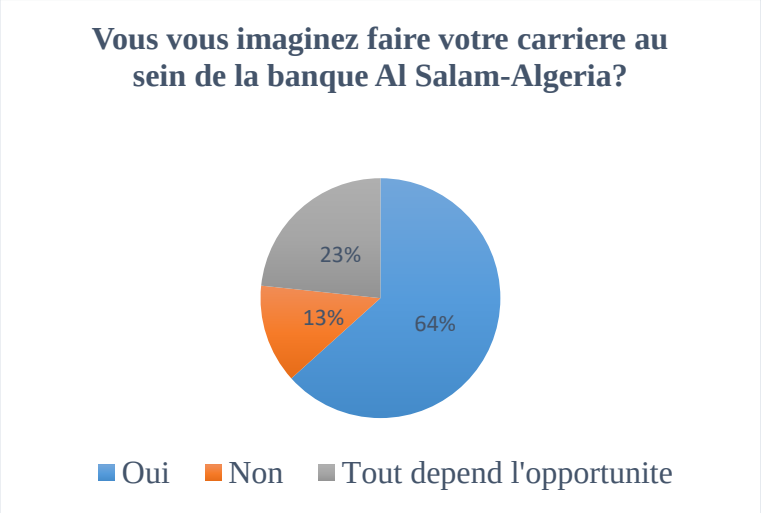
83% du personnel affirme que l'atteinte des objectifs fixés en amont ainsi que l'atteinte d'un bon chiffre d'affaires suffisant pour que la banque soit performante, 17% s'opposent et précisent que la performance nécessite d'être efficace et efficient, de voir l'aspect humain et social au sein de la banque.

***12. Vous vous imaginez faire votre carrière au sein de la banque Al Salam-Algeria ?***

**Tableau n° 20 :** Evolution de carrière

| Evolution de carrière | Nombre |
|---|---|
| Oui | 19 |
| Non | 4 |
| Tout dépend l'opportunité | 7 |

**Figure n° 15 :** Evolution de carrière




**Commentaire :**

64% pensent continuer leur travail au sein de la banque et avoir de postes plus gradés ,23% tentent d'attendre les opportunités qu'ils peuvent avoir.

Une minorité soit 13% n'y pense pas à faire leurs carrière au sein de la banque .Certains ont évoqué leurs insatisfaction d'autres préfèrent travailler à leur propre compte « Al Salam Bank n'est qu'un chemin… » Ils disent.

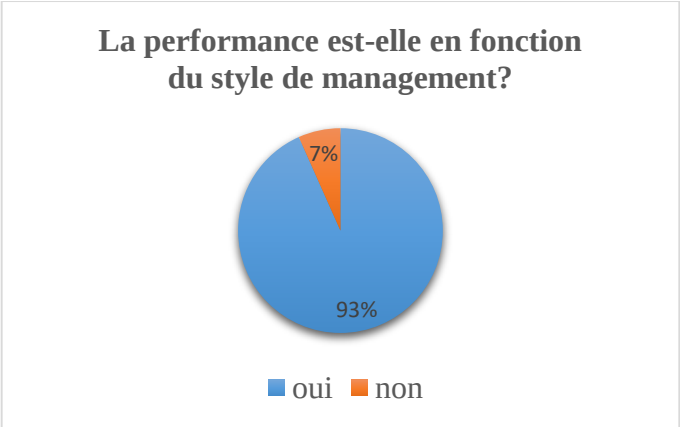
- **L'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam :**

1. ***La performance est-elle en fonction du style de management ?***

**Tableau n° 21 :** La performance est en fonction du style de management

| Performance en fonction du style de management | nombre |
|---|---|
| oui | 28 |
| non | 2 |

**Figure n° 16 :** La performance est en fonction du style de management




**Commentaire :**

Suite aux réponses, nous constatons qu'un pourcentage de 93% du personnel interrogé pense que la performance de la banque Al Salam est en fonction du style de management, uniquement deux personnes soit 7% y pense le contraire.

2. ***Quel est l'impact du style de direction sur la performance de la cellule/direction à laquelle vous appartenez ? quelle note lui accordez-vous ?***

Cette question est complémentaire à la question précédente, 28 personnes soit 93% y pense que le style de management impactent fortement la performance de la banque. Ils avancent qu'un bon dirigeant est celui qui s'adapte aux changements et tire le mieux de son équipe afin d'aboutir aux objectifs précomptés au préalable.

Deux personnes pensent que le style de management n'a rien à avoir avec la performance de la banque, cette dernière est due au fonctionnement de l'entreprise qui fait que chaque personne fait son travail selon une fiche de poste en respectant la hiérarchie**.**

Suite à leurs réponses, nous apprécions l'impact des styles de management sur la performance de la banque a une moyenne de 3,5/5, ce qui fait que les styles des directeurs impactent fortement ce que la banque a réalisé, selon le personnel.

Ils décrivent l'impact des styles de direction de leurs responsables de positif sur la cellule/direction. Certains déclarent que leurs responsables peuvent améliorer leurs modes de management en vue d'avoir une plus-value, plus de satisfaction de la part du personnel qui peut se sentir épuisé en moment de pression avec le travail et les deadlines.

3. ***Comment évaluez-vous les résultats de votre équipe ?***

Les résultats réalisés par la plupart sont décrits de bons et satisfaisants .Le personnel de la direction de l'activité immobilière a précisé qu'ils ont réalisé des résultats excellents notamment l'année précédente et l'année actuelle *« …la seule direction qui a atteint les objectifs fixés avant la fin d'année 2023, en février nous avons déjà réalisé plus qu'il est fixé… ».*

En marketing et communication, ils ont jugé les résultats satisfaisants et peuvent être meilleurs, surtout en termes de certains projets qui ne sont pas réalisés.

4. ***Pensez-vous que le style de votre responsable impacte l'atteinte des résultats ?***

**Figure n° 17** : L'impact du responsable sur l'atteinte des objectifs

**Commentaire :**

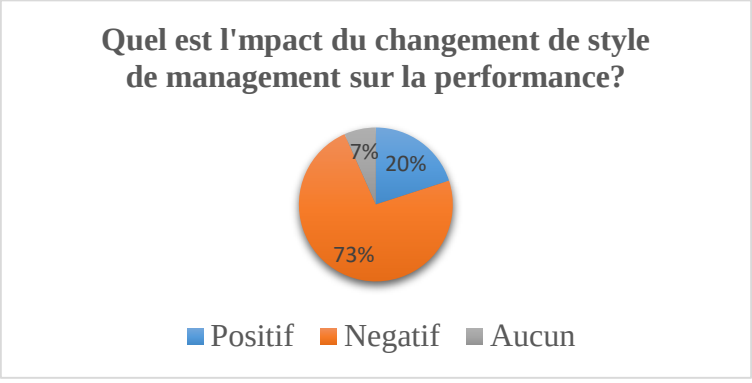
Les réponses ont été majoritairement affirmatives à 98% disant oui, « …oui à 80% c'est grâce à lui sans ses directives, conseils et motivation à travailler en efficacité pour gagner en tant qu'équipe nous n'allons pas réussi à être la seule direction qui soit la plus rentable… », dit un employé.

5. ***Pensez-vous que si votre supérieur change de style de management, la performance de votre cellule/direction et banque changera ? Si oui, quel type de changement ?***

**Tableau n° 22 :** Impact du changement de style sur la performance

| Impact du changement de style de management sur la performance | Nombre |
|---|---|
| Positif | 6 |
| Négatif | 22 |
| Aucun | 2 |

**Figure n° 18 :** Impact du changement de style sur la performance




**Commentaire :**

73% pensent que le changement de style de direction par leurs responsables aura un impact négatif sur leurs structures, en termes de réalisation de résultats et de leurs satisfactions.

20% pensent que ce changement peut avoir une influence positive sur la performance humaine notamment, si le nouveau style adopté est allé vers l'humain, le participatif.

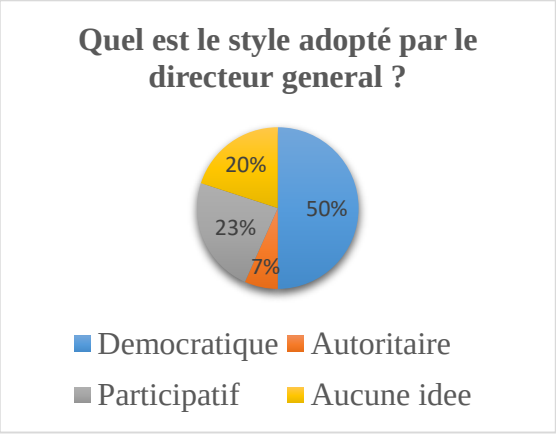
7% pensent qu'aucun changement ne se produira, les employés continueront à travailler avec n'importe quel style adopté.

6. ***Selon vous quel est le style de management du directeur général de la banque Al Salam-Algeria ?***

**Tableau n° 23 :** le style de management du directeur général

| Style adopté par le directeur général | nombre |
|---|---|
| Démocratique | 15 |
| Autoritaire | 2 |
| Participatif | 7 |
| Aucune idée | 6 |

**Figure n° 19 :** le style de management du directeur général




**Commentaire :**

La moitié y pense que le directeur général suit un style de management démocratique, 23% pensent qu'il suit un style participatif, 20% déclarent qu'ils n'ont pas d'idée sur sa façon de diriger et 7% y pensent qu'il est autoritaire.

Nous pouvons expliquer ces résultats par ce qui suit :

Les personnes qui pensent que le Directeur Général est démocratique voient qu'il suit une culture de performance, la recherche d'amélioration en continu, voire une maximisation des gains ainsi que la recherche de leur stabilité en termes de satisfaction et motivation.

Ceux qui déclarent qu'il est participatif, vu qu'il encourage fortement l'initiative et les échanges, invite les employés du down management à proposer leurs idées en plus de son rapprochement d'eux en occasions religieuses notamment (Aid) pour les féliciter un par un.

Les autres qui ne pensent pas pouvoir déterminer son style sont les nouveaux recrutés qui n'ont pas assez de contact avec lui pour pouvoir répondre.

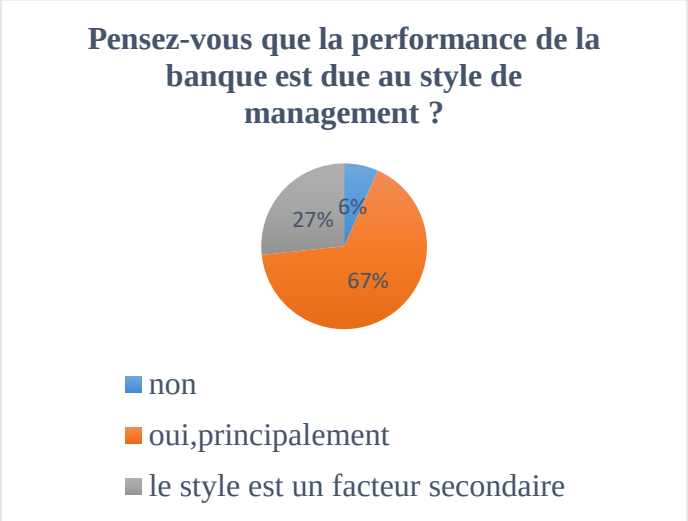
Quelques uns ont jugé qu'il est autoritaire vu qu'ils s'imposent quand il faut, par exemple un envoi de note d'obligation d'adopter la langue arabe avec leurs échanges professionnels sinon ils auront une sanction de diminution de prime.

7. ***On entend que votre banque est performante. Pensez-vous que cette performance est due au style de management des responsables dirigeants ?***

**Tableau n° 24 :** La performance est due au style de management

| Performance due au style de management | nombre |
|---|---|
| non | 2 |
| oui, principalement | 20 |
| le style est un facteur secondaire | 8 |

**Figure n° 20 :** La performance est due au style de management




**Commentaire :**

67% pense que c'est dû au style de management du directeur général principalement et ceux des responsables et directeurs que la banque a réalisé de bons résultats et a su se positionner sur le marché.

27% y pense que c'est vrai que les styles des directeurs et responsables ont impacté ce que la banque a eu comme gains mais cela n'est qu'un facteur secondaire. Ils précisent que d'autres facteurs entrent en jeu tels que les ressources de la banque financières et humaines, l'environnement, l'intérêt porté à la finance islamique par les clients….etc.

7% pense que la performance de la banque n'est pas due au style de management mais plutôt au down management qui concrétise les objectifs avec un style autoritaire, participatif ou même autre.

### 3.3 Etude documentaire : Présentation des documents de la banque

Dans cette partie nous allons analyser les documents de la banque Al Salam-Algeria en relation avec la performance de cette dernière.

Cette partie nous aidera à déterminer la performance réalisée par la banque et identifier les changements que la banque a vu en termes de performance. Ce qui nous sera utile par la suite pour expliquer les facteurs qui ont impacté cette performance.

**Tableaux de Bord Prospectifs :**

Nous allons présenter le TBP de 2018 afin de voir les principaux aspects pris en considération pour mesurer la performance de la banque Al Salam.Pour les autres années, nous allons analyser les objectifs fixés brièvement.

Le tableau de bord est élaboré en cohérence avec le plan stratégique de la banque Al Salam-Algeria. Le conseil d'administration et la direction générale prennent en considération quatre aspects qui constituent les objectifs stratégiques de la banque, classés par ordre d'importance.

Les quatre volets mentionnés dans les tableaux de bord sont : les actionnaires, les clients, les procédures internes/personnel et le développement/modernisation.

Le tableau de bord a été mis à jour en 2021 et contient six axes : volet financier, clients, opérations internes, environnement et société, formation et développement et contrôle.

- Pour l'année 2018 la banque a fixé ce qui suit :

**Tableau n° 25 :** Synthèse du Tableau de Bord Prospectif de 2018 (objectifs fixés et réalisés).

| | |
|---|---|
| **Volet financier :**<br>-Atteindre le taux de rendement des fonds propres.<br>-Réaliser un retour sur les actifs.<br>-Atteinte d'un taux de croissance des actifs.<br>-Réduire le taux de créances douteuses.<br>-Atteindre un niveau d'efficacité | **Volet procédures internes et personnel :**<br>- la capacité de la banque à s'adapter aux changements<br>-Compétitivité de l'échelle salariale et les primes pour les employés<br>-Participation et intégration des employés dans l'organisation |
| **Volet Clients :**<br>- Service d'excellence<br>-Proposition des produits diversifiés et compétitifs<br>-Satisfaction du client. | **Volet développement et modernisation :**<br>-La présence de la banque sur le marché<br>-Présentation et participation de la Banque aux activités en faveur de l'organisation<br>- Créer une culture d'entreprise et mettre en |

| | |
|---|---|
| | place des initiatives dans le domaine de la responsabilité sociale de la banque. |

Elle a pu réaliser ce qui suit :

| | |
|---|---|
| **Volet financier :**<br>-Résultat net de 2 418 milliards DZD, avec un taux de réalisation de 135% de l'objectif.<br>-36% réalisé par rapport à l'objectif de 40%.<br>-4,6% contre l'objectif de 6%.<br>- Une augmentation du nombre de dossiers de 10% par rapport à 2017<br>-Revenus nets de 7 milliards DZD, avec un taux de réalisation de 124% de l'objectif. | **Volet procédures internes et personnel :**<br>-La structure organisationnelle est adaptée en fonction de l'évolution de l'activité de la banque.<br>-Appliquer un nouveau système de rémunération afin de garder et d'attirer les compétences.<br>-Appliquer un système de motivation par primes et bonus « Management par objectif ».<br>-Croissance de la part de chaque salarié dans le chiffre d'affaires de la période de 21 %.<br>-Des activités sociales ont été soutenues au profit des salariés pour améliorer le climat de travail.<br>-Mise en place de 27 programmes de formation ,110 promotions et 32 recrutements. |
| **Volet clients :**<br>-Augmentation du nombre de clients de 44% par rapport à 2017.<br>-La carte d'épargne locale et la carte de paiement internationale VISA ont été lancées, ainsi qu'une gamme de produits Retail.<br>-Un 2ème programme d'enquêtes auprès des clients a été mis en place. | **Volet développement et modernisation :**<br>-Ouverture de 6 nouvelles agences en 2018.<br>- Réunions trimestrielles pour évaluer le rendement et étudier les façons de contribution des employés dans l'accomplissement des objectifs.<br>- Réunions périodiques avec les directeurs centraux, d'agence et les conseillers clientèle pour discuter des projets et produits futurs avant de les approuver.<br>- Participation aux forums pour contribuer à la promotion et de la banque alternative. |

D'une manière générale la banque a réalisé les objectifs fixés (efficacité), d'autres objectifs ont dépassé le seuil de réalisation (efficience).Elle atteint une performance globale de 85%. **(Voir annexe n°7)**

- En 2019, la banque Al Salam-Algeria était efficiente dans le volet financier avec 36,1%, opérations internes avec 16,2% et en apprentissage et développement avec

19,9% de ce qu'elle a fixé. Elle a réalisé une performance globale de 103,1%, avec un résultat net de 4.007 presque le double du résultat net de 2018.

- En 2020, la performance globale de la banque a connu une diminution à 69,35%, impactée par l'environnement externe (pandémie du Covid). La banque a prévu l'ouverture de 43620 comptes mais se trouve avec 15280 seulement, elle compte offrir 8 nouveaux services mais se trouve qu'avec 2 services proposés ainsi que le développement du réseau elle a créé qu'une seule agence sur 4 prévus cela est due aux facteurs externes qui l'ont impacté négativement. Malgré les facteurs externes de l'environnement qui ont eu une influence négative sur la performance de la banque, elle a pu réaliser de bons résultats soit un résultat net de 3.069 milliards DA.
- Au cours de l'année 2021, la banque a réalisé un bon niveau de performance par rapport au budget prévisionnel, ce qui se traduit comme suit :

- Le total bilan de la banque s'élève à 238 milliards DZD **(Voir annexe n°8)**, avec un taux de réalisation de 118% de l'objectif, avec un taux de croissance de 46% par rapport à la fin de 2020.

- Le solde net des financements directs accordés aux clients s'est élevé à 150 milliards DZD, avec un taux de réalisation de 116% de l'objectif fixé .La cible a enregistré une croissance significative de 51% par rapport à 2020.

- Le financement des particuliers quant à lui a enregistré un taux de réalisation de 85% de l'objectif, avec une baisse 12% par rapport à fin 2020 du fait de la non-compensation des échéances payées du financement automobile avec de nouveaux financements, en raison de la suspension de l'activité des usines d'assemblage de voitures en Algérie (facteur externe).

- Quant au solde des dépôts de la clientèle, il s'élève à 195 milliards DZD, avec un taux de réalisation de 118% de l'objectif, avec une augmentation de 51% par rapport à 2020, grâce à la croissance significative des dépôts d'investissement de 96%.

- Le volume des opérations du commerce extérieur et des lettres de garantie s'élève à 321 milliards DZD, avec un taux de réalisation de 110% de l'objectif, avec une croissance de 30% par rapport à 2020.

- Le résultat net total s'élève à 2,9 milliards DZD, avec un pourcentage d'atteinte de 99% de l'objectif, avec un taux de croissance de 20% par rapport à 2020, du fait d'une augmentation du rendement des financements directs de 27%, grâce à la croissance du solde des financements.

En parallèle, les commissions du commerce extérieur ont diminué de 20 %, malgré l'augmentation du volume des opérations, vu que la banque d'Algérie a plafonné la

commission de change sur les opérations d'importation à un taux de 0,1% au lieu de 1%, à partir d'avril 2020.

- Le total des charges d'exploitation s'est élevé à 3,3 milliards DZD du fait de l'augmentation des charges des salariés et des amortissements des immobilisations, ainsi que d'une augmentation des impôts en adéquation avec l'augmentation du volume d'activité de la banque, ce qui a permis de maintenir un bon ratio d'efficacité opérationnelle égal à 36%.
- Le résultat net réalisé s'est élevé à 4,3 milliards de DZD, avec un taux de réalisation de 89% et une croissance de 10% par rapport à 2020, ce qui représente un rendement des fonds propres moyens de 15%.

- **Budget prévisionnel pour l'année 2022 :**

Le projet de budget prévisionnel pour l'année a été préparé 2022 sur la base des réalisations de 2021, les axes principaux sont les suivants :

La banque espère atteindre :

- Atteindre des revenus nets d'environ 12 milliards de DZD, en hausse de 29% par rapport à 2021, grâce à l'augmentation des rendements des financements. Les financements directs ont augmenté de 40% en raison de la croissance du portefeuille de financement et de l'augmentation des revenus des opérations de commerce extérieur de 19%, avec une augmentation des financements directs volumes d'opérations,
- Le rendement des financements directs va atteindre 2,7 % en moyenne, contre 6,7 % pour l'année 2021, grâce au plafonnement des taux d'intérêt par la Banque d'Algérie (détermination des taux d'intérêt excessifs).
- Distribuer des bénéfices de 9,2 milliards DZD aux comptes d'épargne et d'investissement, avec une augmentation de 70% par rapport à 2021.
- Enregistrement de charges d'exploitation de 3,4 milliards DZD, en hausse de 29% sur l'année 2021 dans le cadre du plan d'amélioration salariale programmé pour l'année 2022, ainsi qu'à l'augmentation des amortissements des immobilisations, des services et des impôts en liaison avec la croissance de l'activité de la banque.
- -Enregistrer un résultat net de 4,4 milliards DZD, en hausse de 30% par rapport au résultat net de l'année 2021 et l'enregistrement d'un taux d'efficacité opérationnelle de 36 %.

- **Les réalisations de 2022 :**

Al Salam Bank Algeria a pu consolider sa position de leader en Algérie et réaliser une croissance considérable au cours de l'année 2022, malgré les grands défis qu’elle avait à surmonter.

La situation financière totale de la banque s'élevait à 261,7 milliards de DA avec une croissance de 10 %, alors que le portefeuille net de financement des clients a atteint un niveau de 170,8 milliards de dinars en hausse de 14% par rapport à son niveau de 2021 du fait que le solde des financements Corporate a augmenté mais le financement des particuliers a enregistré une baisse en raison de l'arrêt de l'activité des usines d'assemblage de voitures en Algérie.

Le total des dépôts des clients s'est élevé à 215 milliards de dinars contre 195 Milliards de DZD en 2021, avec une croissance de 10%, ce qui traduit l'amélioration de l'image de la banque auprès de ses clients qui lui font confiance .Elle a réalisé un taux d'efficacité opérationnelle de 34% **(Voir annexe n°9)** mieux que ce qu'elle a prévenu (36%).[1]

En revanche, le revenu net pour l'année 2022 a atteint le niveau de 11,1 milliards de dinars avec une croissance de 19%.

En conséquence de ce qui précède, le résultat net de l'année 2022 s'élève à 4,4 milliards avec un taux de croissance de 29% par rapport au résultat atteint l'année précédente.

En comparant ce que la banque a fixé et ce qu'elle a pu réaliser nous pouvons dire qu'elle est performante d'une manière générale et qu'elle a une bonne santé financière.

D'une autre part, les résultats de la banque ont été impactés par le style de management.

D'ailleurs, le rendement sur les fonds propres lors de l'ancienne direction ne dépassait pas les 5%, il s'élevait à 2% en 2015.

Avec la nouvelle direction, la banque s'est positionnée sur le marché et réalise un rendement sur fonds propres plus de 14%, soit 14% en 2018, 21% en 2019…etc. **(Voir annexe n°10)**

Malgré l'impact de l'environnement qui a pu impacter un certain degré la performance de la banque, le nouveau directeur avec son management participatif a pu à l'aide des directeurs, responsables et efforts des employés atteindre des résultats dix fois de plus de ce que l'ancienne direction avait réalisé.

### 3.4. Synthèse générale des résultats

Suite au guide d'entretien élaboré auprès des responsables, au questionnaire élaboré auprès des employés et aux documents de la banque Al Salam-Algeria nous avons tiré les conclusions suivantes :

[1] L'efficacité opérationnelle : mesure la relation entre le revenu brut et les dépenses d'exploitation pour déterminer la productivité d'une entreprise .Une entreprise est plus efficace lorsque cette notion est plus faible.

Les styles de management dans la banque Al Salam Bank-Algeria ne sont pas rigides, ils varient d'un responsable à un autre .Un même responsable peut varier son style de management selon les situations et les personnes.

Le style participatif est le style suivi par les responsables selon leurs visions des choses, les employés y pensent que leurs responsables sont démocratiques, d'autres pensent qu'ils adoptent d'autres styles.

En effet, nous avons pu déduire les styles de management adoptés réellement par les responsables à travers les réponses aux questions du questionnaire et entretien (importance donnée aux résultats ou personnel, style favorisant la participation ou non,...etc).

Le tableau ci-dessous résume les styles adoptés :

**Tableau n° 26 :** Les styles de management adoptés en banque selon les employés, responsables et styles réellement adoptés.

| Cellule/direction | Style adopté selon les employés | Style adopté selon les responsables | Style réellement adopté |
|---|---|---|---|
| Marketing et communication | Différents styles | participatif | Adaptatif |
| Activité commerciale | 9-5 | Participatif | 9-5 |
| Activité immobilière | 9-7 | Participatif | 9-7 |
| Réseau | Démocratique | Participatif | 9-5 |
| Audit interne | Participatif | Participatif | 5-5 |
| Contrôle | Participatif | Participatif | 9-5 |
| Comptabilité | Démocratique | Participatif | 9-5 |
| formation | démocratique | Participatif | participatif |

**Source** : élaboré sur la base des entretiens

En effet, nous avons pu retrouver l'émergence d'un nouveau style de management sur terrain celui qualifié de 9-7 ou même un autre qualifié de 9-5,selon l'approche de Blake et Mouton. Ce qui réfère à une importance prioritaire aux résultats tout en considérant fortement l'employé .Cela suite aux réponses de quelques employés qui ont souligné que les cinq styles présentés en théorie ne correspondaient pas vraiment au cas de management de leurs directeurs.

Les dirigeants donnent une priorité aux résultats et à la réalisation des objectifs mais cela n'empêche pas l'importance qu'ils accordent à la ressource humaine .Ils sont participatifs et coopératifs avec leurs membres d'équipes qu'ils considèrent collaborateurs. L'encouragement d'initiative, délégation de tâches, inclusion dans le processus de décision,

responsabilisation, écoute, empathie, travail d'équipe sont des valeurs qui lient les responsables avec leurs équipes, ce qui explique leurs choix du style participatif.

Le choix du style de management est influencé principalement par la personnalité du manager ainsi que par les équipes dirigées, leurs précédents responsables, le type d'entreprise et les situations.

En matière de leadership, les responsables maîtrisent mieux la notion du management que celle de leadership, en plus de leur influence par le style de direction de leurs prédécesseurs. Cela fait que les responsables nécessitent des formations en management et leadership.

En termes de motivation, les responsables motivent leurs équipes par des primes, promotions, estime, responsabilisation .Ils les évaluent sur un système de notes attribuées selon le travail réalisé.

Les employés sont considérés, impliqués dans la gestion de la structure et intégrés au sein du groupe. Or, en matière de rémunération, évolution de carrière certaines iniquités sont soulignées.

La culture d'entreprise est favorable dans l'ensemble mais nécessite une amélioration, la GPEC doit être bien faite afin de satisfaire le personnel et assurer sa fidélité à la banque Al Salam.

Les clients sont traités comme des rois chez Al Salam .Une plateforme destinée à eux afin qu'ils puissent réclamer ou donner leurs opinion sur un tel service ou produit.

La performance est influencée par les styles de management principalement, l'environnement et d'autres facteurs (ressources de la banque, position stratégique,…).

L'environnement externe constitue le facteur le plus impactant la performance de la banque parmi les facteurs autres que style de management selon les responsables et employés. Nous pouvons voir cet impact en 2020 ou la pandémie du covid et en 2021 ou les lois sur import et export,…etc ont influencé la performance de la banque .Ce qui faisait que la performance réalisée en 2019 qui était 103% a été diminuée à 69,35% en 2020 et a 86,78% en 2021.

La banque est leader sur le marché de la finance islamique, une bonne position soit la sixième place parmi les banques privées .Elle est concurrencée par ses dernières ainsi que les fenêtres islamiques qui s'ouvrent par les banques publiques.

Pour faire face à cette concurrence, la banque Al Salam propose des produits innovants, est toujours réactifs et cible des niches : femmes, artisans,...etc. Elle est rentrée de plus dans l'ère du digital que ce soit dans ses produits ou dans ses process.

Elle propose d'ailleurs divers produits innovants, possibilité de paiement par mobile avec diverses applications,…etc.

Au travail, elle est allée vers la digitalisation dans l'optique de rationalisation des coûts suite à une veille concurrentielle .Elle a automatisé les processus de travail, plateforme destinée au personnel, outil de workflow,…etc.

La culture au sein de la banque est favorable dans l'ensemble vu les valeurs de coopération, travaux d'équipe, confiance, respect, solidarité en adéquation avec les valeurs de la banque celles de la finance islamique. Cette dernière a été d'ailleurs renforcée par le directeur général actuel qui adopte une optique de performance et de recherche d'amélioration continue.

Le climat au travail est favorable d'une manière générale, les outils ainsi que les bonnes conditions de travail sont mis à la disposition de l'employé .La considération de ce dernier est aussi incluse parmi les objectifs de la banque .Or, certaines insatisfactions sont détectées comme précédemment mentionnées.

Le rôle des responsables impacte fortement la performance de leurs structures, impacte certainement la performance de la banque indirectement à une proportion limitée chacun selon sa fonction et mission. Ceci se traduit par leur mode de management qui consiste à guider, diriger, contrôler, évaluer, motiver,...etc afin que leurs équipes soient productives et efficientes pour une meilleure performance.

Les fonctions métiers (marketing, commercial, activité immobilière) jouent un rôle dans la performance commerciale (augmenter le portefeuille clients), les fonctions supports (formation) développement les compétences des employés, les fonctions de contrôle, audit ont un rôle de vérification afin de corriger les anomalies détectées,…etc.

Un bon dirigeant est celui qui sait gérer et surtout s'adapter aux changements afin de tirer l'organisation vers le haut.

La réalisation des objectifs est le fruit des styles de direction des responsables et directeur général .D'ailleurs le changement du style de management peut influencer négativement la performance de l'organisme si le style adopté n'est pas adéquat au contexte organisationnel.

En effet, la banque a connu en 2016 l'arrivée du directeur actuel qui a fait exploser sa performance, voire 10 fois de plus qu'elle était avant sa direction .Cela est le résultat de son style de management qui encourage la participation et l'initiative .Il dispose d'une vision lointaine, cherche toujours l'amélioration continue à travers la satisfaction des clients et employés.

En effet, le directeur général veille au confort et satisfaction des clients par sa consultation à la plateforme tawasol pour d'éventuelles réclamations ou avis. Il veille à la satisfaction de ses employés en leur rendant visite dans les occasions et partager des moments lors des sorties organisées en vue de renforcer le rapport humain et social.

La banque s'est fait une place de leader grâce au directeur actuel qui a su utiliser le biais des media à l'avantage de la banque par des participations dans des émissions de télé, radio,…etc.

D'ailleurs, depuis son installation, il a élargi son réseau qui a atteint vingt trois agences actuellement dans l'attente d'ouverture de deux agences avant la fin de 2023, un chiffre d'affaires dix fois plus important que ce qui a été réalisé avant son installation, plusieurs produits innovants se développent et se lancent chaque année dans deux produits récemment (Herfatiet Sayidati en 1 er mai et 8 mars).

D'une autre part, la performance a été impactée par des facteurs externes ,ce qui diminue la performance globale réalisée en 2019 qui était à 103% à 69,35 en 2020 et a 86,78% en 2021 suite la crise sanitaire, la réglementation sur le commerce extérieur,…etc. Or, la banque a réalisé de bons résultats et revenus et a pu tout de même se positionner sur le marché ce qui fait apparaître l'impact du style de direction du directeur général et ceux des responsables dans cette performance.

En résumé, La performance de la banque est principalement les résultats des styles de management des différents responsables de cellules, directions, divisions et direction générale.

Dans cette partie nous allons présenter les constats que nous avons pu en sortir de notre étude. Nous allons présenter des recommandations que nous estimons utiles afin que la banque puisse améliorer certains aspects pour une performance assurée sur le long terme.

### 3.5. Analyse SWOT

Ce tableau présente l'analyse interne et externe de la banque Al salam-Algeria suite à nos remarques et constats des réponses issues principalement des entretiens.

| **Forces:** | **Faiblesses** : |
|---|---|
| -Conditions de travail favorables.<br>-Digitalisation<br>-Innovation, créativité et diversification des produits.<br>-Forte culture basée sur un système de | -Faible évolution de carrière suite à une mauvaise GPEC.<br><br>-Formation sur le management et leadership au profit des responsables est négligée. |

| | |
|---|---|
| valeurs de coopération, respect et travail d'équipe.<br>-Culture de performance et d'amélioration continue.<br>-La formation est valorisée.<br>-Dirigeants à esprit ouvert et performants.<br>-Forte réactivité au marché.<br>-Le client est un roi<br>-Audit interne et audit Sharia des opérations<br>-Système de prime motivant<br>-Elargissement du réseau d'agences<br>-Rapidité de traitement et d'exécution<br>-Présence de la banque sur le marché durant la pandémie du covid et sa solidarité avec les clients.<br>-Solidarité avec les employés et leurs enfants.<br>-Forte veille concurrentielle<br>-Management participatif et coopératif | - Iniquité du système de rémunération.<br><br>-La culture d'entreprise peut être améliorée.<br><br>-Faible communication entre les membres de la même équipe et leurs dirigeants.<br><br>-Arrêt de la réalisation des enquêtes de satisfaction de la clientèle depuis 2020. |
| **Opportunités :**<br>-Réglementations islamiques.<br>-Orientation religieuse de la nation.<br>-Tendance de la notion de finance islamique. | **Menaces** :<br>-Environnement réglementaire et juridique.<br>-Environnement économique.<br>-Concurrence des banques publiques et privées. |

**Explication des constats :**

- **L'aspect humain et social**

La ressource humaine à la banque Al Salam travaille dans un environnement de travail et culture favorables dans l'ensemble .Certaines anomalies en termes de rémunération, promotion, exigence (culture) peuvent être améliorées.

D'un autre côté les Primes sont considérées comme très motivantes (Bonus annuel et trimestriel selon les réalisations des objectifs, primes de lAid et du ramadan,…etc.).

Les enfants des employés sont accompagnés en termes d'éducation de santé,...etc (félicitation des lauréats par exemple).Les employés aussi bénéficient d'aide sociale, de remboursement sur santé, voyages financés par la banque (prime du tourisme),...etc.

- **L’aspect commercial**

Le client est bien considéré chez Al Salam Bank-Algeria. La banque essaie d’adapter ses produits selon les besoins évoluant ainsi que de créer des produits pour différentes catégories : femmes, artisans,...etc. Récemment la banque a lancé de nouveaux produits : sayidati en 8 mars, Herfati 1er mai.

Lancement du produit Herfati pour l’épargne, le financement et l’assurance Takaful, pour les petits artisans en coopération avec Salama insurance Algeria .En plus d’un partenariat avec la Fondation caritative Algérie Unie et la Fondation Diyar Dzair E-Commerce pour attirer, encadrer et guider les petits artisans dans le lancement de leurs projets pour bénéficier du financement.

Prise en charge totale du client en aval et en amont : plateforme Tawassol pour toute réclamation. Un contrat sharia qui s’offre au client avec un contrat légal après toute opération pour rassurer le client sur les opérations.

La solidarité de la banque avec ses clients en covid à travers les distributeurs qui étaient toujours ouverts et pleins au contraire des autres banques qui ont préféré fermer.

- **L’aspect organisationnel et concurrentiel**

Élargissement continu du réseau : ouverture prochaine de deux agences, visite d’un site au sahara pour possibilité d’ouverture d’une nouvelle agence.)

Deux accords de coopération signés en 11-13 Mai 2023 avec la Société Islamique pour le Développement et l’ITFC (société internationale islamique pour le développement du commerce) que la banque Al Salam-Algeria bénéficie de l’expertise et du soutien des deux institutions pour accompagner ses clients et les entreprises algériennes souhaitant investir et développer leurs projets en Algérie.

La banque effectue une forte veille concurrentielle pour réagir au marché : rationalisation des coûts suite à une veille, AGB (suppression du papier que dans l’essentiel).

La banque est face à une concurrence souvent déloyale par le secteur public, des lois contraignantes mais elle essaie de s’adapter et de surtout prévenir ces changements.

### 3.6. Recommandations

Suite aux constats que nous avons pu déduire de notre étude, nous pouvons recommander ce qui suit :

Atteindre la satisfaction des employés en fournissant un environnement de travail approprié, des systèmes d'incitation matérielle et morale appropriés et contribuer à approfondir leur appartenance et fidélité à la banque par :

- Reconsidération du système de rémunération sur la base d'adéquation entre poste-salaire et équité entre les salaires du même employé.
- Revoir le système d'évolution de carrière et cela est liée à revoir mieux organiser la fonction de GPEC.
- Réaliser des enquêtes anomalies au profit des employés afin de mesurer leur satisfaction au sein de la banque.
- Améliorer la culture de la banque notamment en termes d'exigence, de salariat.
- Réalisation des enquêtes annuelles et semestrielles sur la satisfaction de la clientèle.
- Soutenir et améliorer les programmes de formation de manière à augmenter l'efficacité des employés et à qualifier les plus distingués d'entre eux pour occuper des postes de responsabilité ainsi que prioriser les formations en management pour les responsables.

## Conclusion du chapitre

Cette étude nous a permis dans un premier temps de cerner d'une manière détaillée l'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam-Algeria.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats issus de notre étude et données recueillies sur le terrain. Ceci a permis de comprendre le grand impact du style adopté en management sur la performance de la banque.

Notre étude au sein de la banque Al Salam nous a vraiment affirmé comment un style de direction impacte la performance de la banque ainsi que les autres facteurs qui entrent en jeu.

Nous avons pu identifier les styles suivis au sein de la banque ainsi que leurs impacts sur la performance. Nous avons pu constater l'adaptation du style de management par quelques responsables selon les situations et selon les personnes, ce qui fait qu'un style de management n'est pas rigide mais plutôt variable selon le contexte organisationnel.

De plus, l'enquête menée nous a permis d'en sortir avec un nouveau style qui n'est pas présenté en théorie par les chercheurs. Le style caractérisé par 9-7 et 9-5 (priorité donnée aux objectifs mais le facteur humain est aussi considéré.

L'arrivée de l'actuel directeur a bouleversé la performance de la banque qui a été assez considérable avec son management valorisant la participation et la coopération.

Enfin, nous souhaitons que les responsables prennent en considération nos recommandations qui peuvent aider la banque à corriger certaines anomalies affectant sa performance globale notamment sur le long terme si elle ne les prend pas en considération.

# Conclusion générale

Notre étude menée au sein de la banque Al Salam-Algeria a comme objectif principal d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de l'impact des styles de management sur la performance de la banque.

De manière détaillée, ce travail révèle quatre aspects théoriques fondamentaux, à savoir : les structures organisationnelles, les styles de management, la notion de performance et le développement humain et professionnel au travail.

D'abord nous voulions déterminer les styles adoptés à la banque par les responsables et par le directeur général .Puis, nous allons chercher l'adéquation de ces styles aux valeurs de la banque.

Ensuite, nous cherchions à trouver les facteurs qui influencent le choix d'un style de management bien déterminé .Nous allons nous intéresser aussi au niveau de performance réalisée à la banque ainsi que les facteurs constituant cette performance (facteur financier, facteur commercial et facteur humain).

Finalement, notre objectif était de déterminer l'impact des styles de management suivis dans la banque Al Salam-Algeria sur la performance de cette dernière, qui représente la question fondamentale de notre étude.

A cet effet, les résultats de notre étude sont les suivants :

Les styles adoptés dans Al Salam Bank-Algeria sont le participatif, l'intermédiaire, l'adaptation de style selon le contexte organisationnel, le style 9-7 (nouveau style qui apparaît sur terrain et non traité en théorie) et majoritairement le style 9-5 qui priorise les résultats sans pour autant négliger la ressource humaine, selon le modèle de Blake et Mouton.

Il est à souligner que la déduction des styles suivis par les responsables était le fruit des réponses des employés et responsables aux questions autres que "quel est votre style de management ?" ou "quel est le style de votre responsable ?".Cela est dû aux réponses paradoxales entre les deux parties dues à leurs vision de choses qui était différentes, mais cela n'empêche pas que nous ayons pu déduire les style réellement adoptés suite à leurs réponses sur ce qu'ils priorisent, à savoir ressources humaines ou résultats, motivation, délégation, implication dans la décision,…etc.

D'une manière générale, les styles appliqués sont basés sur la coopération et la participation.

La personnalité constituait le facteur principal qui influence le dirigeant dans son choix de l'adoption d'un tel style de management ou autre. Les styles sont aussi influencés en deuxième lieu par les équipes dirigées, les prédécesseurs responsables, le type d'entreprise et la culture d'entreprise.

Sur le plan de performance, la banque a réalisé différents niveaux de performance d'une année à une autre, impactée par le style de management de l'actuelle direction qui a fait exploser ses gains en créant une place de leader sur le marché.

Or, l'environnement a impacté négativement la performance de la banque qui a connu une certaine baisse après la pandémie du covid, la réglementation contraignante en matière du commerce extérieur (import et export),…etc.

La performance de la banque Al Salam est mesurée principalement selon des agrégats financiers suivis par la performance commerciale et enfin la performance humaine.

Enfin, nous avons pu détecter l'apport des styles de management sur la performance de la banque, et cela avec une forte influence positive.

Ce qui nous conduit à dire que la performance réalisée par la banque est le résultat des styles de management principalement.

Compte tenu de ces constats, nous confirmons partiellement notre première hypothèse qui stipule que les styles de management adoptés dans la banque sont majoritairement démocratiques, et que l'application de ses styles et en adéquation avec les valeurs de la banque, vu que le nouveau style émergent qualifié du style 9-5 est le dominant, selon le modèle de Blake et Mouton.

Or, la deuxième partie est vraie vu que les styles adoptés sont en adéquation avec la culture et les valeurs de l'entreprise qui sont fondées sur la participation, la coopération et le travail d'équipe.

La deuxième hypothèse disant que le choix des styles de management dépend principalement de la personnalité du manager est totalement confirmée.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, disant que le niveau de performance de la banque est important et constituant des facteurs de performance globale : financière, commerciale et humaine est confirmée.

Par la suite, nous pouvons confirmer notre dernière hypothèse qui stipule que les styles de management impactent positivement la performance de la banque, ce qui nous amène à répondre à notre problématique d'étude. Un style de management impacte positivement à une forte proportion la performance réalisée par la banque Al Salam-Algeria.

Nous pouvons préciser que le style de management adéquat, style favorisant la participation, la coopération,…etc tout en tenant comme objectif principal l'atteinte de bon résultats a fait en sorte que la banque a pu être plus performante qu'elle était avant avec un style non favorisant le participatif.

Nous pouvons dire, suite à notre enquête réalisée auprès des responsables que le manager s'adapte réellement sur terrain aux situations et aux personnes, autrement dit, au contexte organisationnel et aux évolutions de l'environnement externe.

Il est souvent difficile de faire face aux turbulences de l'environnement mais un bon manager est celui qui s'adapte et réajuste son style de management selon les situations.

La performance de la banque Al Salam-Algeria est influencée par les styles de management certes, celui du directeur général et des responsables qui ont pu créer un bon positionnement sur le marché pour la banque.

Néanmoins, le style de management n'est pas le seul facteur qui influence la performance, l'environnement a une grande part aussi, ce qui se constate dans la période du covid, lois contraignantes (environnement pestel) qui ont diminué les résultats réalisés.

Enfin, l'étude propose un thème qui constitue le cœur et la base en matière du management des organisations, très inspirant et représente un cadre de référence aux étudiants chercheurs qui s'intéressent à ce domaine notamment pour des thèses de doctorat afin de donner plus d'importance et de précision à ce sujet.

Devant un sujet tellement vaste et complexe vu son caractère multidimensionnel, ces premiers résultats possèdent des limites en dépit de ses apports.

Nous avons opté pour l'utilisation des deux méthodes quantitative et qualitative ainsi qu'une étude documentaire. Or l'échantillon pris dans le cas quantitatif et les huit responsables interviewés par entretien peuvent ne pas être vraiment représentatifs de la population de la banque. Cela est dû au grand nombre de la population qui est approximativement trois cent dix personnes à la direction générale avec plus de trente cellules/directions en plus des quatre divisions et la direction générale ce qui peut ne pas être représentatif.

De plus, le temps nous est contraignant vu que nous avons commencé réellement les entretiens au mois de Mai, selon la disponibilité des responsables qui étaient indisponibles avant la préparation au lancement de nouveaux produits. Cela nous a mis dans une pression de travail d'enquête, de collecte, d'analyse et de saisie en un seul mois.

Sur le plan théorique, nous avons eu des difficultés à trouver assez de mémoires et thèses traitant ce sujet ainsi que l'indisponibilité de certains ouvrages en version électronique.

Nous avons rencontré comme difficultés certains imprévus. La documentation de la banque est souvent disponible en langue arabe ce qui nous a fait un travail de traduction en plus qui est difficile à faire vu la technicité de certains termes lié à la finance.

Le temps était contraignant ; nous avons pris assez de temps pour collecter les données vu que nous avons préféré interviewer les employés tout comme les responsables souvent avec des questions ouvertes (transférés ensuite en questions fermées) pour plus de fiabilité d'informations ainsi que la bonne compréhension des forces et faiblesses liées aux réponses.

Nous tenons assez d'espoir sur ce thème que nous souhaitons qu'il soit traité avec plus d'importance dans le futur.

L'impact des styles de management constitue un champ de recherche peu exploré et traité par les étudiants chercheurs et reste largement ouvert, notamment à EHEC-Alger.

L'importance du choix d'un style de management adéquat et son rôle sur la performance de l'entreprise constitue pour nous une piste de recherche privilégiée.

Outre cette préoccupation, plusieurs axes de recherche nous semblent intéressants à explorer :

- L'apport des styles de management sur la satisfaction des employés.
- Les styles de management versus leadership et performance des entreprises.
- Style de management versus évolution de l'environnement et performance de l'entreprise.

# Bibliographie

## 1. Ouvrages


- BEAUD M, L'art de la thèse, Casbah, 1999.
- C.HICKMAN C, Le plus Management : âme de leader esprit de manager, présenté et commenté par DUBRULE P, PELLISSON G, Maxima, paris, 1991.
- CHABANI S.et OUACHERINE H, Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, Taleb Impression, 2eme édition, 2013.
- CONSEIL A, Guide de gestion des RH destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013.
- D'ALMEIDA N et LIBAERT T, La communication interne des entreprises, édition Dunod, 7ème édition, Paris, 2014.
- DETRIE J.P, Strategor : Politique générale de l'entreprise, éditions Dunod, 4eme édition, 2005.
- DOUGLAS Mc.G, Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor, edité par W.G.Bennis W.G, SCHEIN E.H., Cambridge, Institut Massachusetts de technologie MIT Press, 1966.
- GUERARD S, Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire, Droit public et droit privé, édition l' Harmattan, Paris, 2006.
- LEVY-LEBOYER C, La motivation au travail : modèles et stratégies, édition d'organisations ,3eme édition, Paris, 2006.
- MALO J-L et MATHE J-C, L'essentiel du contrôle de gestion, éditions d'organisation, 2eme édition, 2000.
- MARION A, ASQUIN A et EVERAERE C, Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes, Collection : Management Sup, éditions Dunod, ND.
- MIGEON F-D, Invitation au leadership authentique, édition Eyrolles, Paris, 2013.
- MILOUD T, Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs, Presses Universitaires de Louvain, Belgique, ND.
- PEILLOD-BOOK L et SHANKLAND, Manager en pleine conscience, édition DUNOD, 2eme édition, 2021.
- PLANE J-M, Théorie et management des organisations, édition Dunod, 3ème édition, paris, 2012.
- SOUTENAIN J.F et FARCET P, Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Berti, Alger, 2007.

## 2. Revues


- ATTOUCH H, La performance globale de l'entreprise revisitée, in revue des économies nord africaines, N05.
- BOCCO B, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique, in revue des sciences de Gestion, n 241,2010/ I
- BUGHIN C, Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client, Revue Gestion 2000, 2006, n° 2, mars-avril
- CALORI R, LIVIAN Y.F et SARNIN P, Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, Revue Française de Gestion, 1989.
- HABHAB-RAVE S, IE et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie, in revue vie et sciences de l'entreprise, 2007/ I -2 (n 174-175)
- HABIBI Z, GUATI R, Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises : une revue de littérature théorique et empirique, in international journal of innovation and applied studies, Vol 36, N 2, Mai, 2022.
- MATHE J-C, CHAGUE V, L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, revue française de gestion, Janvier-février, 1999.
- O.EL AZIZI O, El BAKKOUCHI Y et LAKHYAR Z, L'effet du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine, In revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5, N 02, Avril, 2022.


## 3. Travaux universitaires


- AZZOUG Y, Mesure des performances des agences bancaires : cas CPA Banque, thèse de master en sciences financières et comptabilité, ESC, Alger, 2014
- BOURAKNI YOUSFI A, Evaluation de la performance dans le secteur des assurances : étude comparative du marché algérien, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015.
- LABORIE C, Motivation et implication des salariés au travail un enjeu au cœur des stratégies RH : cas Firmenich Belgium SA, Master 1 en GRH, Graduate School of Management, Belgique, 2019.
- RABARIJAONA O.A, Impact du style de management sur la performance de l'entreprise, diplôme d'études approfondies en sciences de gestion, université d'Antananarivo, 2009.

- ZIGHED A, Essai de mesure de performance avec le modèle de Skandia : cas pratique institut de formation en électricité et gaz, Mémoire de master en sciences financières et sciences de gestion, ESC, Alger, 2015.


## 4. Rapports et documents administratifs


- Projet de budget prévisionnel 2022
- Rapport annuel de la banque 2018
- Rapport annuel de la banque 2019
- Rapport annuel de la banque 2020
- Rapport annuel de la banque 2021
- Rapport annuel de la banque 2022


## 5. Sites web


- https://www.ladissertation.com/Sciences-et-Technologies/Sciences-de-la-Vie-de-la-Terre/Quelques-d%C3%A9finitions-de-la-structure-organisationnelle-165913.html
- https://www.studocu.com/fr/document/universite-de-perpignan-via-domitia/initiation-a-la-gestion/les-7-configurationstypes-dorganisation-de-mintzberg/25380250
- https://formations.valeurs-et-passion.org/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-bts-management2-chapitre2.asp
- https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/taille-entreprise-307693.htm
- https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/structure-fonctionnelle
- http://www.cap-rh.fr/management/quest-ce-que-le-management/2018/
- https://reward-process.com/piloter-performance-commerciale/difference-leadership-management/
- https://yestherapyhelps.com/x-theory-and-mcgregor-theory-y-13884
- https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e31bcea9fc.pdf
- https://asana.com/fr/resources/employee-engagement
- https://asana.com/fr/resources/company-values-examples
- https://www.monedh.com/project
- https://fourweekmba.com/fr/th%C3%A9orie-de-l%27%C3%A9quit%C3%A9-d%27adam/
- www.alsalamalgeria.com
- http://oquotidi1.blogspot.com/2014/05/theories-de-lorganisation-d-mcgregor.html

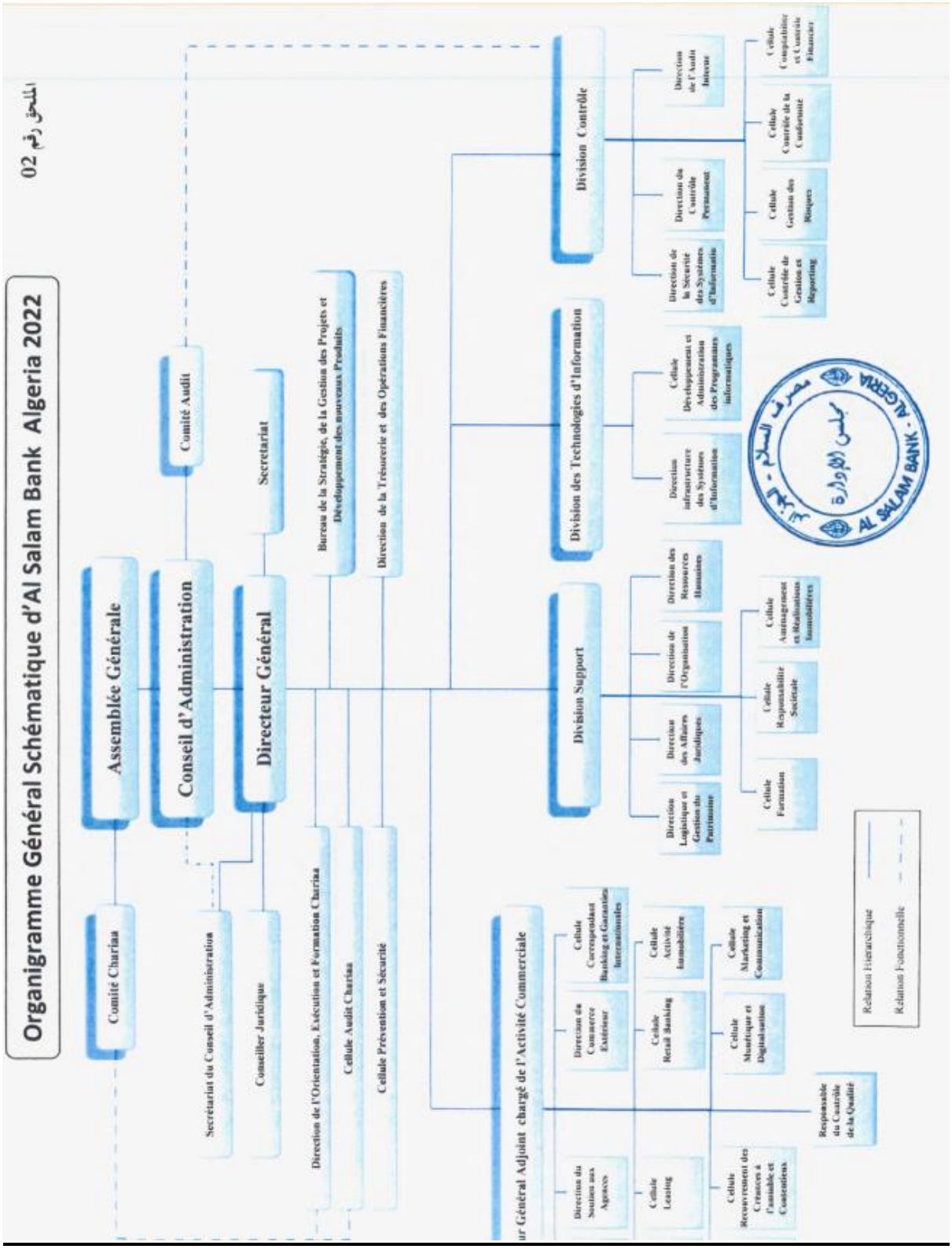
- http://superprofesseur.blogspot.com/2015/09/cours-de-management-les-facteurs-qui.html
- www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page 93
- https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf
- https://www.lgpconseil.com/blog/rubrique-2/6-bonnes-raisons-pour-placer-le-developpement-humain-au-c-ur-de-sa-strategie-d-entreprise/63/68/199

# Annexes

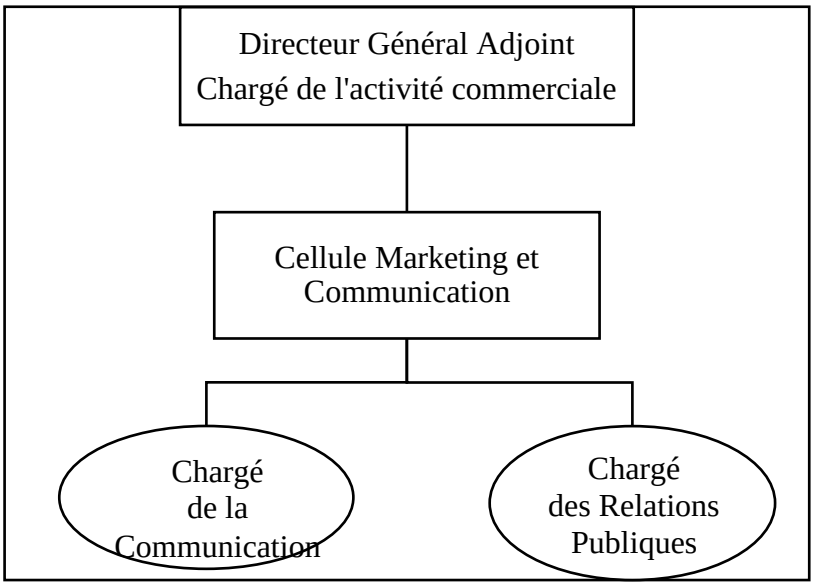
**Liste des annexes :**


| Annexe | Intitulé de l'annexe |
|---|---|
| **Annexe 1** | L'organigramme de la banque Al Salam-Algeria |
| **Annexe 2** | Organigramme de la cellule marketing et communication |
| **Annexe 3** | Organigramme de la cellule contrôle de gestion |
| **Annexe 4** | Organigramme de la cellule comptabilité et contrôle financier |
| **Annexe 5** | Organigramme de la cellule Formation |
| **Annexe 6** | Organigramme de la direction de l'activité commerciale |
| **Annexe 7** | La performance globale de la banque |
| **Annexe 8** | Indicateurs de performance et de rentabilité de la banque |
| **Annexe 9** | Les facteurs d'efficacité opérationnelle de la banque |
| **Annexe 10** | Le rendement des fonds propos de la banque |
| **Annexe 11** | Le questionnaire |
| **Annexe 12** | Le guide d'entretien |

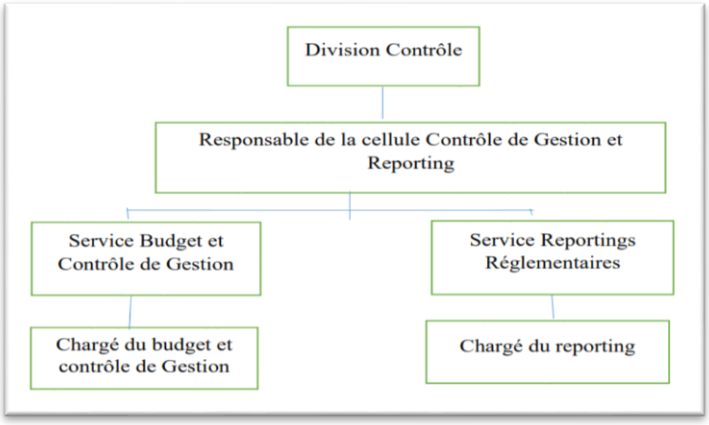
**Annexe n°1 :**l'organigramme de la banque Al Salam-Algeria



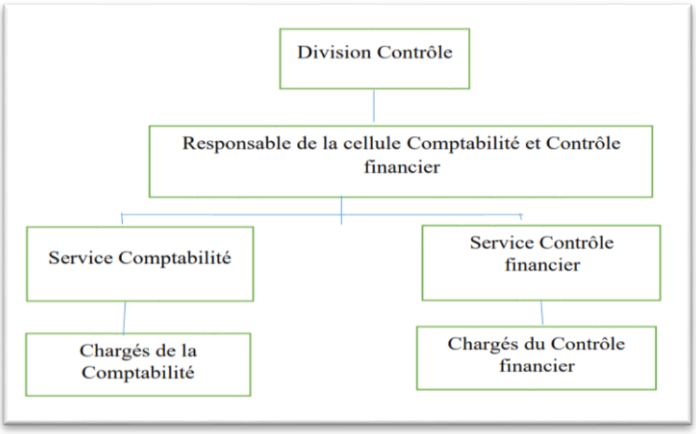
**Annexe n°2 :**Organigramme de lacellule Marketing et Communication



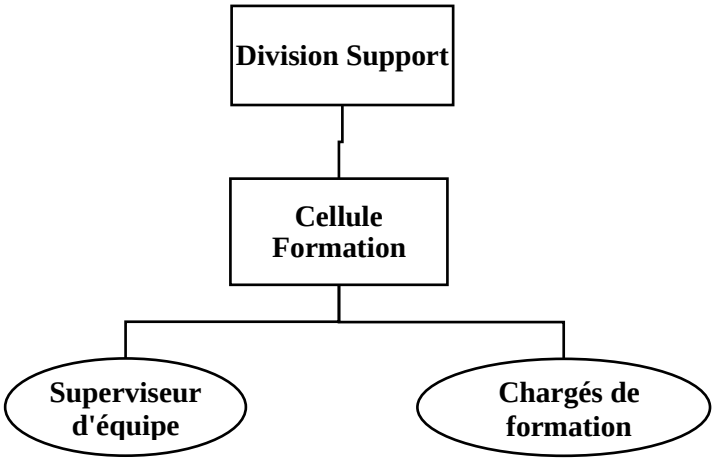

**Annexe n°3 :** Organigramme de la cellule contrôle de gestion et Reporting



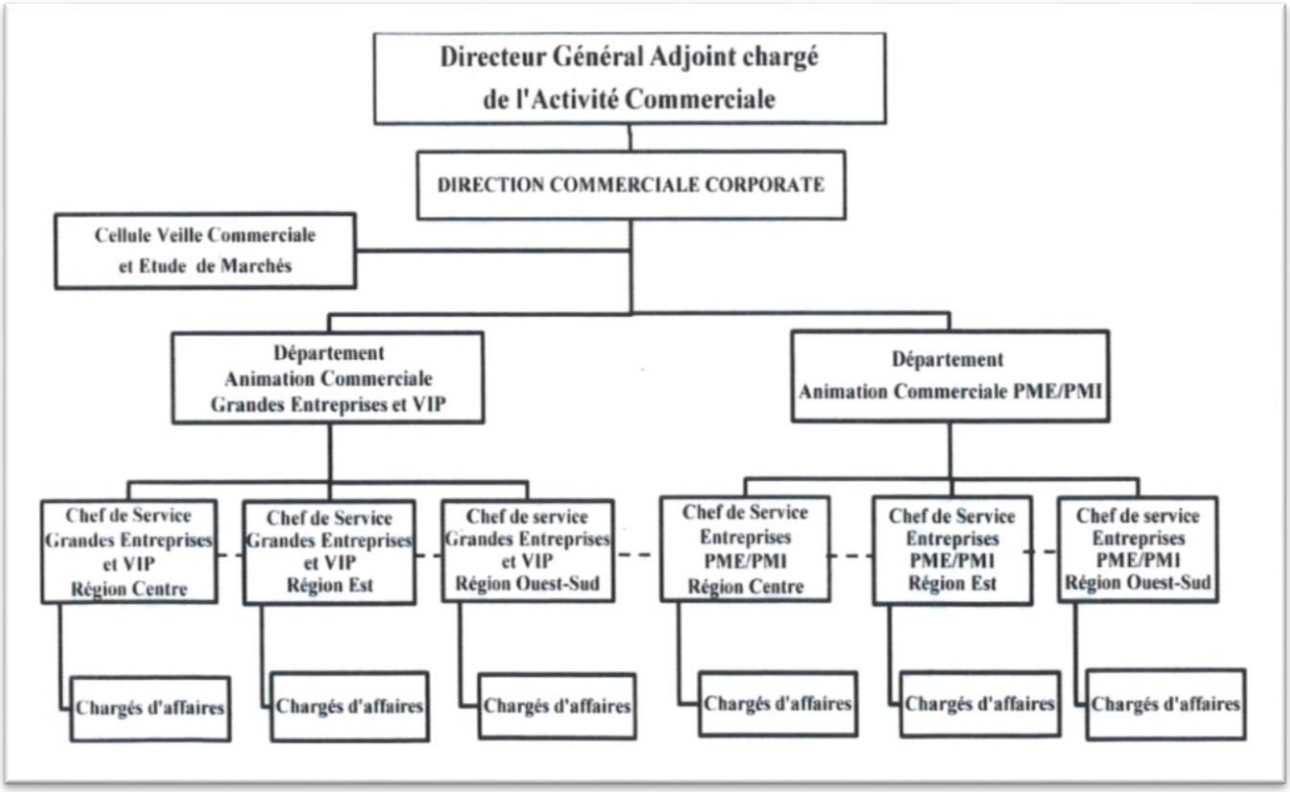

**Annexe n° 4 :** Organigramme de la cellule comptabilité et Contrôle financier



**Annexe n° 5 :** Organigramme de la cellule Formation




**Annexe n°6 :** Organigramme de la direction commerciale




**Annexe n° 7 :** La performance globale de la banque

| Année | Performance globale de la banque |
|---|---|
| 2018 | 85% |
| 2019 | 103% |
| 2020 | 69,35% |
| 2021 | 86,78% |
| 2022 | 84,26% |

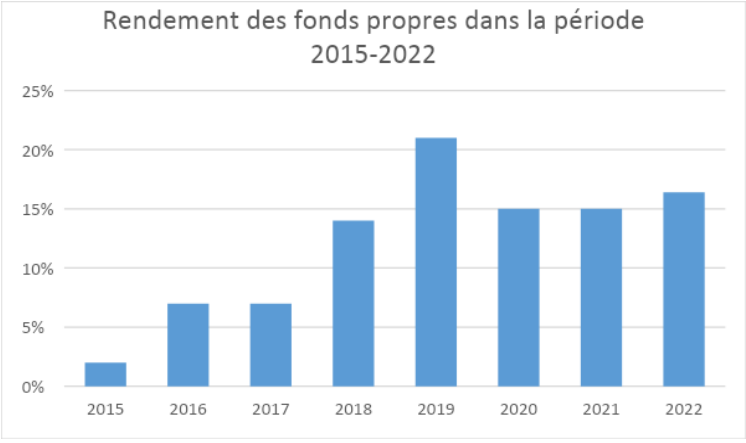
**Annexe n° 8 :** Indicateurs de performance et de rentabilité de la banque

| En milliards DA | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actifs** | 40.6 | 53.1 | 85.8 | 110.1 | 131 | 162.6 | 237.8 | 261.7 |
| **Financements clients** | 21.3 | 29.4 | 45.5 | 75.3 | 95.6 | 99.3 | 150.3 | 170.8 |
| **Dépôts clients** | 23.7 | 34.5 | 64.6 | 85.4 | 103.8 | 129.3 | 195 | 215. |
| **Droits de cotisation** | 14.3 | 15.4 | 16.6 | 17.3 | 19 | 18.9 | 27.3 | 27.3 |
| **Revenus nets** | 2.2 | 2.8 | 4 | 7 | 9.2 | 7.7 | 9.3 | 11.1 |
| **Charges** | 1.8 | 1.267 | 2.4 | 3.7 | 3.9 | 2.7 | 3.3 | 3.8 |
| **Résultat net** | 0.3 | 1.08 | 1.2 | 2.4 | 4 | 3. | 3.4 | 4.4 |

**Annexe n° 9 :** Les facteurs d'efficacité opérationnelle de la banque

| Indicateurs/Années | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Facteur d'efficacité opérationnelle** | 50% | 57% | 46% | 36% | 32% | 35% | 36% | 34% |

**Annexe n° 10 : Le rendement des fonds propos de la banque**



**Annexe n° 11 : Le questionnaire**

Dans le cadre de l'obtention du Master option Management et Entrepreneuriat de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales –EHEC- Alger, Nous rédigeons notre mémoire dont la thématique est la suivante : **''L'impact des styles de management sur la performance d'une entreprise**. Cas : **Al Salam Bank-Algeria''.**

Pour bien mener notre étude et répondre à la problématique suivante : **Comment un style de management impacte-t-il la performance d'une entreprise ?,** nous sollicitons votre aide en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous assurons que les informations fournies seront utilisées à des fins purement scientifiques. Nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre temps précieux.

## I. Présentation de la personne interviewée et de l'organisme d'accueil :

**1-** Quel est votre genre ?
- -Homme
- -Femme

**2-** Quelle est votre tranche d'âge ?
- [20-30 ans]
- [30-40 ans]
- [40-50 ans]
- [50-60 ans]
- [60 ans et plus]

3- Quel est votre poste et depuis combien de temps vous l'occupez ?

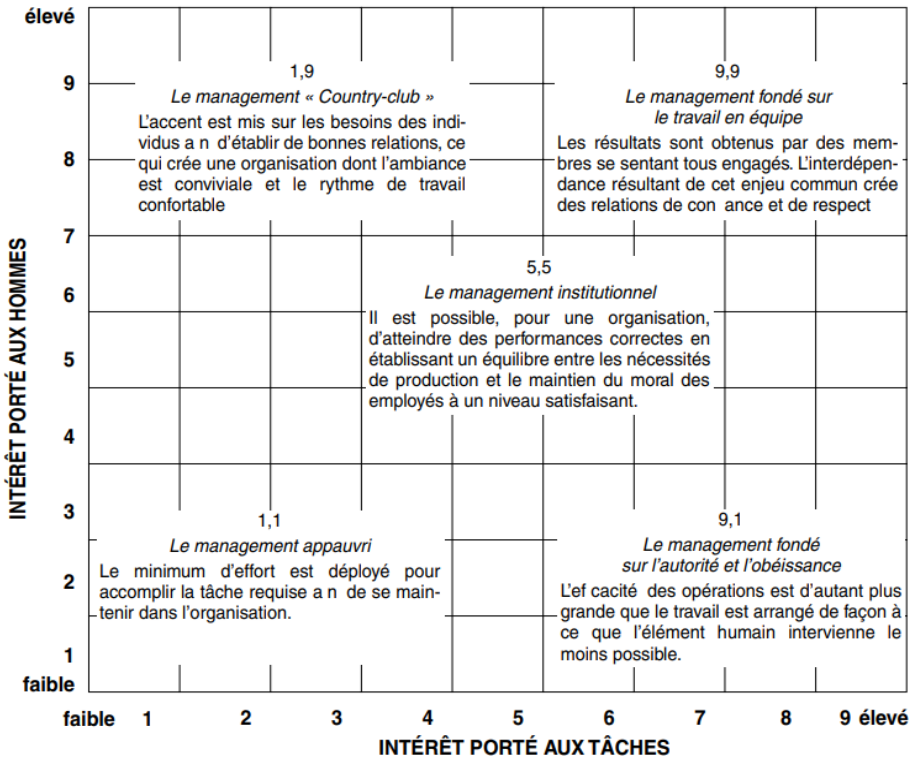
4- Quelles sont vos tâches et responsabilités dans ce poste ?

5- Décrivez en quelques mots votre organisme Al Salam Bank-Algeria et votre cellule ou direction ?

6- Pourquoi aviez-vous choisi cette banque ?

## II. Quels sont les styles adoptés au sein de la banque ?

1- Selon la grille de Blake et Mouton jointe quel style de management jugez-vous est le style suivi par votre responsable ?




2- Pensez-vous que le style de management de votre responsable favorise la participation, la coopération l'autonomie et le travail d'équipe au sein de votre équipe de travail ?
3- Voyez-vous que ce style de management est favorable à la cellule/direction a laquelle vous faites partie et banque ?
4- Quels sont les facteurs qui influençent le choix du style de management de votre responsable ?
5- Quelle est votre principale source de motivation ?

-Récompense
-Responsabilisation et autonomie
-Evolution de carrière
-Reconnaissance
-Ambiance au travail
-Autres : ……..

6- Votre dirigeant donne-t-il plus d'intérêt aux résultats ou au bien-être du personnel ?
7- Vous-vous sentez utile et responsabilisé au travail ?
-oui
-Non
8- Etes-vous satisfait de votre travail à la banque ?
-oui
-Non
9- Vous-vous sentez intégré au sein du groupe de la banque ?
-oui
-Non

10- Est-ce que vous-vous sentez impliqué dans la gestion de la cellule/direction a laquelle vous faites partie ?

-oui

-Non

11- Votre responsable est-il ouvert aux nouvelles idées ? Si oui, comment ?

12- votre responsable vous impose-t-il des délais irréalistes pour l'accomplissement d'une tâche ?

-oui

-Non

13- Votre responsable vous délègue-t-il une tâche prédéterminée, mise à part des tâches quotidiennes ?

-oui

-Non

14- Comment se comporte votre responsable face à votre travail ?

## III. Comment mesure-t-on la performance au sein de la banque Al Salam-Algeria ?

1- Quelle place occupe Al Salam Bank-Algeria dans le secteur bancaire en Algérie ?

2- Comment on mesure la performance au sein de votre organisme ? A base de quels critères ?

3- Comment évaluez-vous le chiffre d'affaires dans les cinq dernières années ?

4- Sentez-vous la concurrence ? Comment faites-vous face à la nouvelle concurrence des banques publiques (fenêtres islamiques), sachant que traditionnellement les clients en Algérie sont plus portés vers les banques publiques ?

5- Quels facteurs jugez-vous qu'ils influencent la performance de la banque, autres que les styles de management ?

6- Selon vous, quel est l'impact de l'environnement sur la performance de la banque ?

7- La réalisation des objectifs fixés et l'atteinte d'un bon CA suffisent-elles pour dire que la banque est performante ?

8- Décrivez-vous les produits proposés par la banque par de produits innovants ? Quels sont leurs avantages ?

9- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles formes de TIC (technologies de l'information et de la communication ? Lesquelles utilisez-vous ?

10- Comment pouvez-vous décrire la culture au sein de la banque Al Salam-Algeria ?

11- Que pensez-vous du système de rémunération de votre organisme ?

12- Vous vous imaginez faire votre carrière au sein de la banque Al Salam-Algeria ?

-oui

-Non

-Tout dépend les opportunités

## IV. L'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam :

1- La performance est-elle en fonction du style de management ?

2- Quel est l'impact du style de direction sur la performance de la cellule/direction à laquelle vous appartenez et sur votre banque ? quelle note lui accordez-vous ?

3- Comment évaluez-vous les résultats que votre équipe réaliser ?

4- Pensez-vous que le style dont votre responsable vous dirige à impacter l'atteinte de ses résultats ?
5- Pensez-vous que si votre supérieur change de style de management, la performance de votre cellule/direction et banque changera ? Si oui, quel type de changement ?
6- Selon vous quel est le style de management du directeur général de la banque Al Salam-Algeria ?
7- Votre banque est connue pour être performante, pensez-vous que cette performance est le résultat du style de management des responsables dirigeants (directeur général et responsables des divisions/directions et cellules) ?

Je vous remercie pour votre aide et contribution à la réalisation de mon mémoire.

**Annexe n° 12 : Guide d'entretien**

Dans le cadre de l'obtention d'un Master option Management et Entrepreneuriat de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales –EHEC- Alger, Nous préparons notre mémoire de fin de cycle dont la thématique suivante : ***''L'impact des styles de management sur la performance d'une entreprise. Cas : Al Salam Bank-Algeria''.***

Pour bien mener notre étude et répondre à la problématique suivante : ***Comment un style de management impacte-t-il la performance d'une entreprise ?,*** nous sollicitons votre aide en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous assurons que les informations fournies seront utilisées à des fins purement scientifiques. Nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre temps précieux.
Notre entretien est divisé en 4 axes principaux, comme suit :

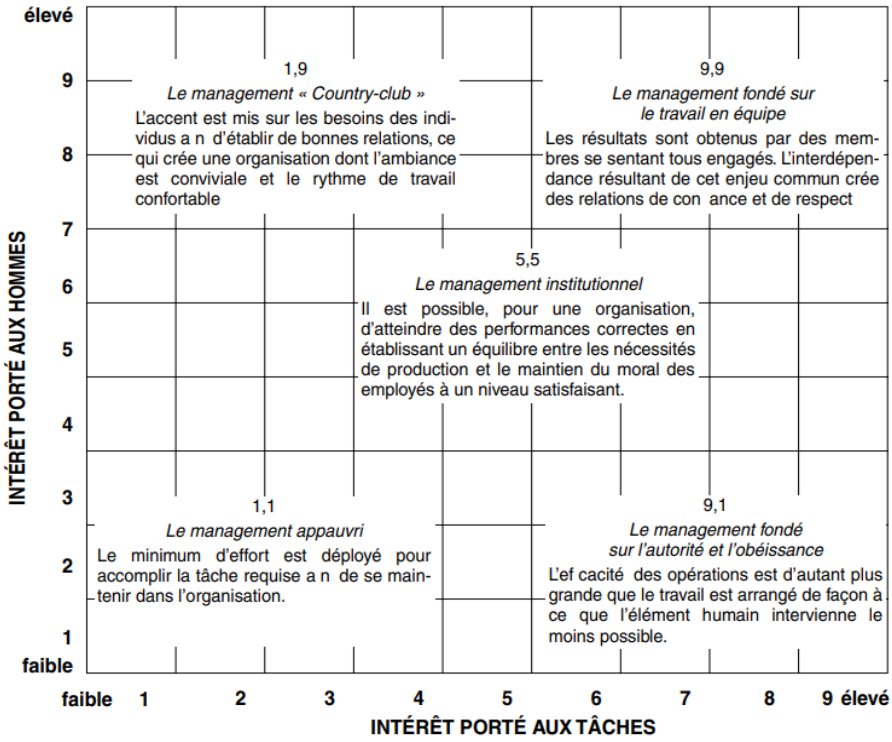
I. ***Présentation de la personne interviewée et de l'organisme d'accueil.***
II. ***Les styles de management adoptés au sein de la banque.***
III. ***La mesure de performance de la banque.***
IV. ***L'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam.***

## *I. Présentation de la personne interviewée et de l'organisme d'accueil :*

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ? (20-30 ans ,30-40 ans ,40-50 ans ,50-60 ans ,60 ans et plus)
3. Quel est votre genre ?
4. Décrivez en quelques mots Al Salam Bank-Algeria et votre cellule / direction ?
5. Quel est votre poste et depuis combien de temps vous l'occupez ?
6. Quelles sont vos tâches et responsabilités dans ce poste ?

## *II. Les styles de management adoptés au sein de la banque :*

1. Pouvez-vous nous dire un mot sur les styles de management d'une manière globale et ceux en relation avec la banque Al Salam-Algeria ?
2. Quel est votre style de management préféré ? Selon le schéma de Blake et Mouton joint, quel style de management jugez-vous le vôtre ?




3. Pourquoi avez-vous opté pour ce style et pas pour d'autres styles ?
4. Est-ce que les employés sont favorables à ce style de management (autrement dit est ce qu'on vous facilite la tâche d'application de ce style ?).
5. Pensez-vous que votre style de management favorise la participation, la coopération l'autonomie et le travail d'équipe de vos collaborateurs ?
6. Votre style de management dépend-t-il de quels facteurs (personnalité, environnement, type d'entreprise, culture d'entreprise, ou autres) ?
7. D'après vous qu'en est-il du leadership et du management ?
8. Suivez-vous une stratégie bien définie ? Fixez-vous des objectifs à réaliser en fin d'année ?
9. Quels sont les motifs de motivation que vous utilisez pour motiver votre équipe (récompenses et primes, responsabilisation et autonomie, évolution de carrière, reconnaissance, ambiance au travail et/ou autres) ?
10. Quel est le degré de délégation de tâches sur une échelle de 1 à 5 ?
11. Quel est le degré confiance dans l'équipe que vous dirigez ?
12. Votre équipe est-elle incluse dans le processus décisionnel ? Si oui, comment ?

**III. <u>Comment mesure-t-on la performance au sein de la banque Al Salam-Algeria ?</u>**

1. Quelle place occupe Al Salam Bank-Algeria dans le secteur bancaire en Algérie ?
2. Comment mesure-t-on la performance au sein de votre organisme ? A base de quels critères ?
3. Comment évaluez-vous le chiffre d'affaires dans les cinq dernières années ?
4. Est-ce que l'introduction de la finance islamique dans les banques publiques vous fait de la concurrence ? Si oui, comment faites-vous face à cette concurrence, sachant que traditionnellement les clients en Algérie sont plus portés vers les banques publiques ?

5. Quels facteurs jugez-vous qu'ils influencent la performance de la banque, autres que les styles de management ?
6. Selon vous, quel est l'impact de l'environnement sur la performance de la banque ?
7. Est-ce que la réalisation des résultats suffit pour déterminer la performance ?
8. Décrivez-vous les produits proposés par la banque par de produits innovants ? Quels sont leurs avantages ?
9. A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles formes de TIC (technologies de l'information et de la communication ? Lesquelles utilisez-vous ?
10. Comment pouvez-vous décrire la culture au sein de la banque Al Salam-Algeria ?
11. Que pensez-vous du système de rémunération de votre organisme ?
12. Si l'on veut évaluer le climat de travail au sein de la banque, comment l'évaluez-vous sur une échelle de 1 à 5 ?
13. Choisirez-vous l'atteinte des objectifs au détriment de la stabilité du personnel au travail pour arriver à la performance ?
14. Si vous êtes face à deux options ; la 1ere est d'atteindre un CA élevé avec n'importe quel style de management et la 2eme option est de suivre un style de management participatif qui favorise le bien-être et le développement humain au travail bien que le CA ne soit pas important, quelle option retiendrez-vous ?

## IV. L'impact des styles de management sur la performance de la banque Al Salam-Algeria :

1. La performance est-elle en fonction du style de management ?
2. Pensez-vous que votre style de management a un rôle important dans la performance de votre structure et banque ? Quel est cet impact et quelle note lui accordez-vous ?
3. D'après vous, pour améliorer la performance de l'entreprise, quels sont les rôles et apports du dirigeant ?
4. Pensez-vous qu'être un bon dirigeant suffise pour être performant ?
5. Comment évaluez-vous les résultats que votre équipe et banque à réaliser ?
6. Pensez-vous que l'atteinte de ses résultats est due à votre style de management ?
7. Pensez-vous que si on opte pour un changement de style de management, la performance de votre cellule/direction et banque changera ? Si oui, comment ?
8. Votre banque est dite performante, pensez-vous que cette performance est due au style de management ?
9. En 2016, la banque Al Salam-Algeria a connu l'installation d'un nouveau directeur général, quelles remarques pouvez-vous nous faire sur le style suivi par le présent directeur et l'état de performance de la banque lors sa durée de direction ?
10. Quelles différences pouvez-vous nous souligner sur les styles de commandement suivis par les deux directeurs ainsi que leurs impacts sur la performance de la banque ?

Je vous remercie pour votre aide et contribution à la réalisation de mon mémoire.

# Table des matières

**Remerciements**
**Liste des figures**
**Liste des tableaux**
**Sommaire**
**Introduction générale ..... II**
**CHAPITRE 01 : LE CADRE CONCEPTUEL DES STYLES DE MANAGEMENT**
Introduction du chapitre ..... 2
1. Les structures organisationnelles ..... 3
1.1. Définition d'une structure organisationnelle ..... 3
1.2. Les facteurs constituant une structure ..... 3
1.2.1. La division/répartition de tâches ..... 4
1.2.1.1. La spécialisation de tâches ..... 4
1.2.1.2. Le regroupement de postes ..... 4
1.2.2. La coordination et l'intégration de tâches ..... 5
1.2.2.1. Les mécanismes de coordination ..... 5
1.3. Les configurations selon Mintzberg ..... 6
1.3.1. L'organisation entrepreneuriale ..... 6
1.3.2. L'organisation mécaniste ..... 6
1.3.3. L'organisation professionnelle ..... 7
1.3.4. L'organisation divisionnalisée ..... 7
1.3.5. L'organisation innovatrice ..... 8
1.3.6. L'organisation missionnaire ..... 8
1.3.7. L'organisation politique ..... 9
1.4. Les facteurs déterminants d'une structure ..... 9
1.4.1. La stratégie ..... 10
1.4.2. L'âge et la taille de l'entreprise ..... 11
1.4.3. La technologie ..... 11
1.4.4. L'environnement ..... 12
1.5. L'approche des configurations de Mintzberg ..... 12
1.6. Les types de structures ..... 13
1.6.1. La structure fonctionnelle ..... 13
1.6.1.1. La structure en soleil ..... 14
1.6.1.2. La structure fonctionnelle simple ..... 14
1.6.1.3. La structure fonctionnelle évoluée ..... 15
1.6.2. La structure divisionnelle ..... 15
1.6.3. La structure matricielle ..... 16
2. Les styles de management ..... 16
2.1. Définition du management ..... 16
2.2. Leadership ..... 17
2.3. Les styles de management ..... 17
2.3.1. Définition d'un style de management ..... 17
2.3.2. Les différents styles de management ..... 18
2.3.2.1. Les travaux de Kurt Lewin et la théorie du champ ..... 18
2.3.2.2. Les styles de management selon Douglas Mc Gregor ..... 19

2.3.2.3. Les styles de management selon R.Likert ..... 24
2.3.2.4. Les deux dimensions du management de Blake et Mouton ..... 26
2.3.2.5. Les styles de direction de B.tannenbaum et W.Schmidt ..... 28
2.3.2.6. Les styles de leadership selon Warren Bennis ..... 29
2.3.2.7. Modèle des quatre types de leadership selon Hersey et Blanchard ..... 30
2.4. Les nouveaux styles de management ..... 31
2.4.1. Le leadership serviteur ..... 32
2.4.2. Le leadership situationnel ..... 32
2.5. Les facteurs influençant le choix d'un style de management ..... 33
2.5.1. La personnalité du dirigeant ..... 33
2.5.2. Le type d'entreprise ..... 33
2.5.3. La culture d'entreprise ..... 33
2.5.4. Environnement d'entreprise ..... 33
Conclusion ..... 34

**CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE ET LA NOTION DU DEVELOPPEMENT HUMAIN ET PROFESSIONNEL AU TRAVAIL**

Introduction au chapitre ..... 36
1. Introduction à la notion de performance organisationnelle et sa mesure ..... 37
1.1. La définition de la performance ..... 37
1.1.1. Le couple valeur/coût ..... 38
1.1.2. La performance globale ..... 39
1.2. Les facteurs de performance ..... 40
1.3. Les caractéristiques de la performance d'une organisation ..... 41
1.3.1. La performance de l'entreprise : un concept complexe et difficile à définir ..... 41
1.3.2. La performance d'entreprise : un concept multidimensionnel ..... 41
1.4. Les types de performance en entreprise ..... 41
1.4.1. La performance stratégique ..... 42
1.4.2. La performance concurrentielle ..... 42
1.4.3. La performance organisationnelle ..... 43
1.4.4. La performance économique et financière ..... 43
1.4.5. La performance commerciale ..... 43
1.4.6. La performance humaine et sociale ..... 44
1.4.7. La performance sociétale ..... 44
1.5. L'appréciation et la mesure de performance ..... 45
1.5.1. L'appréciation de la performance ..... 45
1.5.1.1. La notion d'efficacité ..... 45
1.5.1.2. La notion d'efficience ..... 45
1.5.1.3. La notion d'économie ..... 46
1.5.2. La mesure et les indicateurs de performance ..... 47
1.5.2.1. La mesure de performance ..... 47
1.5.2.2. Les indicateurs de la performance des entreprises ..... 48
1.6. Les déterminants de la performance ..... 49
1.7. Les caractéristiques de l'environnement et les facteurs de succès de la performance ..... 50

2. Théorie de motivation et la notion du développement humain et professionnel au sein de l'organisation ..... 52
2.1. La culture d'entreprise ..... 52
2.1.1. Influence ..... 52
2.1.2. Implication ..... 52
2.1.3. Les valeurs de l'entreprise ..... 54
2.2. Le développement humain et professionnel en entreprise ..... 54
2.2.1. Formation ..... 55
2.2.2. Motivation ..... 55
2.2.2.1. La théorie des besoins et de motivation de Maslow ..... 55
2.2.2.2. La théorie de l'équité de J.Adams ..... 56
2.2.2.3. La théorie de la motivation par réalisation d'objectifs de Mc Clelland ..... 57
2.2.2.4. Le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation selon C.Argyris ..... 58
2.3. Délégation de tâches et mobilisation du personnel ..... 59
2.3.1. Délégation de tâches ..... 59
2.3.2. Mobilisation du personnel ..... 59
2.4. La communication organisationnelle ..... 60
3. La relation entre les styles de management et la performance ..... 59
Conclusion ..... 61

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES STYLES DE MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DE LA BANQUE AL SALAM-ALGERIA**

Introduction au chapitre ..... 64
1. Présentation de l'organisme d'accueil ..... 65
1.1. Historique de la banque Al Salam-Algeria ..... 65
1.2. Présentation de la banque ..... 65
1.2.1. Description de l'organisme d'accueil ..... 65
1.2.2. Le réseau d'agences de la banque ..... 66
1.2.3. Comité sharia ..... 66
1.3. Les activités, mission et valeurs de la banque ..... 66
1.3.1. Les activités de la banque Al Salam-Algeria ..... 67
1.3.2. La mission de la banque Al Salam-Algeria ..... 68
1.3.3. Les valeurs de la banque Al Salam-Algeria ..... 69
1.4. La structure et l'organisation de la banque ..... 69
1.4.1. La présentation de l'organigramme de la banque ..... 69
1.4.2. Présentation des cellules et directions visitées ..... 70
1.4.2.1. Cellule Marketing et Communication ..... 70
1.4.2.2. Cellule Reporting et Contrôle et de gestion ..... 70
1.4.2.3. Cellule comptabilité et contrôle financier ..... 71
1.4.2.4. Direction Audit interne ..... 71
1.4.2.5. Cellule Formation ..... 71
1.4.2.6. Direction réseau soutien aux agences ..... 72
1.4.2.7. Direction de l'activité immobilière ..... 72
1.4.2.8. Direction de l'activité commerciale ..... 72
2. La présentation de la méthode suivie ..... 72

2.1. Méthodes suivies ..... 72
2.1.1. Etude qualitative ..... 73
2.1.1.1. Choix de la méthode ..... 73
2.1.1.2. Choix des personnes interviewées ..... 74
2.1.1.3. Structure des entretiens ..... 74
2.1.2. Etude quantitative ..... 75
2.1.2.1. Choix de la méthode ..... 75
2.1.2.2. Choix des personnes ..... 75
2.1.2.3. Structure du questionnaire ..... 76
2.1.2.4. Diffusion du questionnaire ..... 76
2.1.2.5. Traitement et analyse des données ..... 77
2.1.3. Etude documentaire ..... 77
2.2. Avantages et limites de l'enquête ..... 77
3. Analyse et interprétation des données collectées ..... 77
3.1. Présentation et analyses des synthèses des entretiens ..... 78
3.2. Présentation et analyse des résultats des questionnaires ..... 94
3.3. Etude documentaire : présentation des documents de la banque ..... 117
3.4. Synthèse générale des résultats ..... 121
3.5. Analyse SWOT ..... 125
3.6. Recommandations ..... 127
Conclusion ..... 128
**Conclusion générale ..... 130**
**Bibliographie ..... 135**
**Annexes ..... 140**