

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
HEC Alger

Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Ressources Humaines

THEME :

**LES NOUVEAUX RÔLES DU MANAGER
DANS LA RECHERCHE DE LA
PERFORMANCE :
-ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVEES-**

Présenté par :

Mlle. Naima MAMECHE

Encadreur :

**Dr. Mohamed Cherif
MADAGH
Maître de conférences**

**1^{ère} Promotion
Juin 2014**

Dédicaces

Je dédié ce modeste travail :

A ma très chère mère que j'aime très fort

*A mon papa Mohamed que je porte dans mon
cœur et qui aurait sûrement fier de moi
aujourd'hui*

*A mes aimables frères Saïd, Ahmed, Ali,
Hakim*

A mes très chères sœurs Warda et Malika

A Yasmine et Julia

A toute la promotion 2013/2014, option RH

Remerciement

Je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage ainsi la volonté d'avoir pu réaliser ce travail.

Je remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail : Mon encadreur Monsieur MADAG pour ses précieuses orientations et son esprit d'encadrement constant.

L'ensemble des responsables des entreprises qui m'ont accueillie et m'ont accordé leur attention et leur temps pour faire profiter de leur expérience : ENAD, EDIED, DOC, THOJA et NASTER.

De chaleureux remerciements à tout le personnel chacun par son prénom qui m'a apporté leur aide

Liste des tableaux

numéro	Titre du tableau	page
Tableau n° I.1	Comparaison entre la théorie X et Y de Mc Grégor	26
Tableau n° I.2	La structure de l'organisation selon Joan Woodward	29
Tableau n° II.3	Les dix rôles du manager	41

Liste des figures

numéro	Titre des figures	page
Figure n° I.1	Les trois types d'autorité selon Max Weber	22
Figure n° I.2	La pyramide des besoins de Maslow	25
Figure n° I.3	Les facteurs influant sur le comportement au travail d'après Herzberg	26
Figure n° II.4	Le management situationnel : La théorie de Hersey et Blanchard	27
Figure n° III.5	L'organigramme de l'entreprise ENAD	49
Figure n° III.6	Le nombre des travailleurs que compte l'unité EDIED	70
Figure n° III.7	L'organigramme de l'entreprise EDIED	71
Figure n° III.8	Figure III n° 8 : Le nombre de travailleurs dans l'organisation et la distribution par des intérêts	72
Figure n° III.9	Figure n° III.9 : Le nombre de travailleurs de l'entreprise EDIED	73
Figure n° III.10	L'organigramme de l'entreprise DOC	74
Figure n° III.11	L'organigramme de l'entreprise THCHNOSOL	76
Figure n° III.12	L'organigramme de l'entreprise THOJA	77
Figure n° III.13	L'organigramme de l'entreprise NESTAR	79

Liste des abréviations :

C.A Chiffre d'Affaires

D.G : Directeur Général

D.R.H : Direction des Ressources Humaines

EAC : Ecole d'Arts et de Culture

EAI : Entreprise Application Intégration

E.P.E : Entreprises Publiques économiques

O.S.T : Organisation Scientifique du Travail

P.D.G : Président Directeur Général

R.H : Ressources Humaines

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I: L'évolution du management au sein de l'entreprise.....13

Section 1 : généralités sur le management de l'entreprise.....13

Section 2 : le management comme acte de dynamisation et humanisation des organisations.....15

Section 3 : les grands courants de pensée de managériale.....18

Chapitre II: les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance.....35

Section 1 : le passage du gestionnaire classique au manager.....35

Section 2 : le passage du manager au manager leader.....43

Section 3 : le passage du manager au manager coach50

Section 4 : les exigences du manager de demain.....55

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies.....61

Section 1 : Présentation de l'environnement de l'entreprise algérienne et de son évolution...61

Section 2 : Présentation des entreprises du secteur public choisie.....61

Section 3 : Présentation des entreprises du secteur privé choisie.....68

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie.....81

Section 1 : Présentation de la méthodologie de travail.....81

Section 2 : Présentation des réponses aux entretiens des managers des entreprises du secteur public et privé.....85

Section 3 : Analyse des réponses des entretiens avec des managers des entreprises publiques et privées choisies.....89

Section 4 : Synthèse globale et résultat de l'étude.....92

Conclusion générale



Introduction

Introduction générale

Ces dernières décennies, le mode des fonctionnements des entreprises a connu de grands changements et bouleversements sur différents plans, notamment dans un environnement mondialisé qui marque le passage à une nouvelle étape. La littérature managériale de nos jours ne cesse de mettre l'accent sur ce passage qui devient même une des préoccupations stratégiques dans la conduite des hommes et des affaires.

Ces changements ont conduit les acteurs des entreprises à faire appel à de nouveaux modes et pratiques managériales et communicationnels, dans le sens d'une meilleure mobilisation des ressources humaines dans le projet d'entreprise et recherche de la performance.

Notre thème de recherche porte sur « *Les nouveaux rôles des managers dans la recherche de performance* ». Nous avons opté pour le choix de notre thème, étant donné que le travail du manager devient aujourd'hui, un élément de plus en plus déterminant dans la réussite, ou au contraire, dans l'échec de projet de l'entreprise. Il représente le centre nerveux de l'entreprise car il constitue, dans ce sens l'acteur, communicateur et l'animateur dans la recherche de performance. Cette dernière est étroitement liée à la performance humaine qui constitue même la base déterminante de tout projet d'entreprise.

Notre contribution scientifique dans la réalisation de ce mémoire de fin de cycle en management et ressources humaines, consiste à étudier le travail des managers, voir même l'impact de ce dernier dans la recherche de la performance de l'entreprise.

Ce thème de recherche constitue davantage un domaine d'études d'intérêt capital sur les différents plans scientifiques, académiques et pratique même. Il demeure ainsi d'actualité car il constitue une réponse à des impératifs auxquels font face aujourd'hui les entreprises globalement, et plus particulièrement, les entreprises algériennes du secteur public et privé.

Dans le cadre de notre recherche, la problématique qui se pose à nous est la suivante :

« *Quels sont les nouveaux rôles des managers dans la recherche de performance ?* »

En ce qui concerne nos axes de la recherche et de préoccupation, notre problématique constitue à mettre en relief un ensemble de réflexion à savoir :

- Les gestionnaires des entreprises algériennes, s'appuient-ils sur des pratiques managériales et humaines allant dans le sens de la recherche de la performance ?

Introduction générale

- Les efforts que déploient les gestionnaires sur le terrain, permettent-ils une réelle gestion et conduite des ressources humaines de leur environnement interne et externe ?
- Les gestionnaires des entreprises, objet de notre étude sur le terrain, investissent-ils dans la formation et l'accompagnement RH ?

Pour répondre à ses axes de problématique, nous nous appuyons sur des hypothèses de travail qui constitueront pour nous, des pistes d'orientation de notre travaux de recherche sur le terrain, parmi ces hypothèses nous notons :

-Hypothèse 1 : Les gestionnaires des entreprises du secteur public et privé ne pratiquent pas réellement le management dans ce sens universel du thème.

-Hypothèse 2 : Les logiques dominantes d'aujourd'hui dans le fonctionnement des entreprises observées par nos soins, sont davantage bureaucratiques et administratives.

-Hypothèse 3 : Les efforts en matière de formation et d'accompagnement RH sont déployés par les entreprises étudiés mais qui ne répondent gère aux exigences du management de la formation et des pratiques d'accompagnement RH.

Afin de réaliser ce travail de recherche sur le terrain et vue la nature de notre thème, nous avons utilisé une méthode qualitative et qui porte dans son contenu une recherche monographique, voir descriptive et analyse des travaux des managers dans le secteur public et privé.

Pour ce faire, une démarche méthodologique s'impose à nous : dans une première phase de recherche, nous avons investi dans la recherche documentaire et bibliographique des grands auteurs et ce, pour un éclairage des concepts introduit dans notre recherche comme celui de : gestionnaire, manager, manager leader, recherche performance.

L'objectif de cette étude consiste en la détermination des nouveaux rôles des managers face aux nouveaux impératifs de l'environnement algérien mais aussi de tenter d'arriver à élaborer un profil des managers algérien dans les deux secteurs publique et privé.

Cette phase a été renforcée des efforts d'investigations et des recherches par nos soins, il s'agit de mener une enquête pilote préliminaire sur le terrain des entreprises publiques et privées. L'objectif est de s'assurer de la validité du thème de recherche ainsi que sa pertinence

Introduction générale

sur le terrain car la locomotive de tout changement s'appuie sur la qualité et les compétences des acteurs.

Notre seconde phase de recherche sera consacrée à notre enquête sur le terrain que nous avons mené à travers un guide d'entretien, destiné à un groupe de responsables des entreprises qui constituent l'objet de notre cas à savoir : Le chef de projet de l'entreprise ENAD, PDG de l'entreprise EDIED et le directeur général de l'entreprise DOC. Pour ce qui est du secteur public et Le comptable financier de l'entreprise TECHNISOL, Le chef de vente de l'entreprise THOJA et le comptable de l'entreprise NASTER. Pour le secteur privé.

En ce qui concerne le plan de corps de notre mémoire est vue la nature du thème de recherche, notre plan se compose de quatre chapitres ; les deux premiers ont été consacré à la conceptualisation et à définition des concepts clés retenus de notre recherche.

Le deuxième chapitre portera sur l'évolution du rôle de manager à travers des différentes phases et courants de pensée.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation des entreprises du secteur publique et privé ; objet de notre étude.

S'agissant du dernier chapitre, il abordera notre thématique et son application sur le terrain de notre recherche à travers la présentation des résultats et le traitement des éléments relatifs aux entretiens, En fin une synthèse globale et résultat d'étude qui constituera le renforcement notre étude sur le terrain.



Chapitre premier :
L'évolution du
management au sein
l'entreprise

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation...etc.), personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le 21^{ème} siècle est désormais nommé *le siècle de management*

Nous nous intéresserons particulièrement à l'évolution du travail du manager à travers les différents courants de pensées.

Il comportera donc trois sections, qui sont :

Section 1 : Généralités sur le management d'entreprise.

Section 2 : définition du management.

Section 3 : le rôle du management.

Dans le présent chapitre, nous aborderons le management d'une manière générale, au travers des différents concepts et des multiples écoles et théories donnant naissance à ce dernier.

Nous nous intéresserons particulièrement à l'évolution du travail du manager à travers les différents courants de pensées.

Section 1 : Généralités sur le management :

Cette présente section sera consacrée à une conceptualisation générale du management : nature, définitions, caractéristiques, ainsi que son importance dans les entreprises d'aujourd'hui.

1.1. Définition du management :

Le terme de management est très utilisé dans toutes les organisations. Il n'existe pas une définition spécifique et universelle au management, il peut-être défini comme étant :

« Une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. *Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.* »¹

¹ La flamme, Marcel ; le management. Approche systémique (2^{ème}), Gaëtan. Morin et associés 1979

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

Selon M et Monteil, le management se définit comme suit :

«À partir d'une connaissance rigoureuse de faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique, économique...), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association...), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies.»¹

Avec toutes ces définitions, quant à Peter DRUCKER : *« le management est une activité qui vise à obtenir un résultat collectif par la coopération des hommes et des femmes en leur donnant un but commun, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter aux changements »²*

A travers ces définitions, nous pouvons relever différentes caractéristiques du management dont six principales

1.2. Les six caractéristiques fondamentales du management :

Parmi les différentes caractéristiques du management, nous citons six :

1.2.1. Management et groupe :

Il s'identifie à la performance d'un groupe. Lorsque plusieurs personnes ont à réaliser une activité en commun, il faut faire intervenir la démarche formelle du management.

1.2.2. Interdépendance et interaction :

Interdépendance au sens où toutes ses composantes sont liées les unes aux autres.
Interactives au sens où chacune des ses composantes entraîne une réaction chez les autres.

1.2.3. Cycle continu :

Le cycle doit toujours commencer par la planification. Il doit toujours se renouveler afin de répondre aux changements de l'environnement de l'organisation ou entreprise. Plus vous occupez un poste de gestion élevé, plus le cycle que vous aurez à gérer sera long

1.2.4. Rationalisation et humanisation :

Rationalisation car le management utilise des techniques et méthodes, humanisation car il utilise des connaissances dérivées des sciences humaines (psycho, socio, etc.).

¹ Bâtir des stratégies : créner, M et Monteil, B : principes de management Québec, les presses de l'université du Québec, 1979.

² Aux changements : KOURDE (R) : leadership, cours de master management général, institut supérieur des sciences de gestion et de planification, 2006.

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

1.2.5. Science et art :

Comme l'a dit Jean-Jacques Servan-Schreiber, « *c'est l'art des arts, car c'est l'art d'organiser les talents* ». Le management s'identifie à un ensemble organisé de connaissances et d'habiletés particulières. Tout le secret du bon management ou de la bonne gestion réside dans l'emploi équilibré de la science et de l'art.

1.2.6. Universalité :

Le management s'applique universellement tant dans les arts que dans les affaires et ce peu importe les régimes politiques. Cette caractéristique fondamentale est contestée et remise en question par la théorie situationnelle. Le caractère unique de chaque situation influe sur les décisions de gestion, sur la structure et les procédés, etc.

1.3. Le rôle du management :

Chaque entreprise a en sa possession un certain nombre de ressources pouvant être nommées (patrimoine de l'entreprise), la gestion de ce patrimoine représente pour beaucoup l'objet principal du management

Le management s'occupe de gérer :

- le patrimoine économique ou financier de l'entreprise et l'ensemble des droits et charges appréciables en argent apparaissant au bilan ;
- le patrimoine de l'entreprise qui ne se limite pas aux machines possédées, mais à un métier exercé et à un savoir-faire ;
- le patrimoine social de l'entreprise incluant les compétences du personnel, ses motivations, son implication, le climat ou l'ambiance de travail et des relations sociales entretenues avec les différents acteurs économiques.

La gestion de ce patrimoine se manifeste à travers le déroulement du processus managérial, qui est assuré par des managers disposant de capacités managériales, qualifiés à la bonne gouvernance de ce patrimoine, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise par la préservation de sa place concurrentielle et ses différents partenaires

Section 2 : Le management comme acte de réalisation et dynamisation des organisations :

Le management détient un rôle important vue son impact sur la vie des entreprises et organisations modernes :

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

2.1. La fonction du management au sein de l'entreprise :

Plusieurs facteurs entrent en jeu dans la *fonction management*. Devenir manager ne dépend pas uniquement d'un modèle théorique car cela implique la gestion de moyens techniques et surtout humains.

Peter trucker renchérit come suit: "economic and social development is the result of management, it can be said without too match over-simplification that there are no underdeveloped countries, they are only undermanaged one"¹.

Selon Marcel Laflamme ²: « le management développe une pensée méthodique, ordonne les activités et suscite l'efficacité de l'effort humain, il est un élément crucial de notre civilisation, considérant que les réalisations sociales, économiques et politiques en dépendent étroitement ».

Marcel Laflamme ajoute que : " l'instrumentation aux technique modernes de gestion fournit une base indispensable pour gagner du temps, pour éclairer les décisions et pour relever les nouveaux défis posés par la société moderne.

Selon lui : « la stagnation et la faillite guettent les entreprises qui continuent d'opérer selon « les pratiques établies de la maison, sans se soucier des méthodes modernes de gestion »

Cette affirmation a d'autant plus d'importance que les organisations sont de nos jours soumises à une multitude de changements et de contraintes : innovations technologiques, professionnalisation du personnel, concentration des capitaux, âpreté de la concurrence, intervention accrue de l'état, etc. ainsi, dans un marché en perpétuelle expansion, ou la d'autres s'écroulent en très peu de temps.

La question qui se pose à ce moment là est la suivante : Qu'est ce qui distingue les organisations qui réussissent de celles qui échouent ?

Marcel Laflamme³ met en avant une douzaine de problèmes qui découlent de pratiques administratives déficientes, peuvent rendre l'entreprise très vulnérable quant à sa survie :

- Identification déficiente des opportunités et contraintes du marché ;

¹ DRUCKER (M), Harvard business Review, nov-déc, 1969,p.54

² LAFLAMME (M): management, approche systémique, théorie et cas, édition Gaëtan Morin, 3^{ème} édition, 1981, p19.

³ Op.cit P.20.

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

- Gestion improvisée et informelle ;
- Politiques et objectifs incohérents entre eux et non alignés sur une stratégie de développement ;
- Dysfonctionnalité (non-concordance moyen-fins) ;
- Bureaucratie (prolifération des règles impersonnelles) ;
- Aménagement structurel irrationnel ;
- Centralisation excessive ;
- Absence généralisée de dynamisme ;
- Conflits interdépartementaux ;
- Abus ou abdication de l'autorité des cadres ;
- Coûts psychologiques en termes de : frustration, méfiance, apathie ;
- Système de contrôle oppressif et inefficace.

2.2. Les objectifs du management au sein de l'entreprise :

Toute entreprise qui aspire à se développer et à se pérenniser doit disposer d'un management solide appliqué à tous ses niveaux par de bons managers, pouvant s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

A ce propos, une étude a été réalisée par le centre d'observation et de prévision du ministère du commerce extérieur français : sur onze entreprises françaises considérées les plus performantes, six pratiques fondamentales, « six principes de l'excellence »¹, se dégagent pour expliquer les secrets de la réussite de ces entreprises :

- Elles savent S'adapter et réagir à un environnement incertain et turbulent : l'entreprise doit œuvrer dans un univers incertain, dans une ère de turbulences. Elle doit donc être prête à tout. Sa première qualité doit être son aptitude à réagir à l'imprévisible, au surprenant et à le faire avec un temps de réponse court. C'est l'exigence de flexibilité qui conditionne l'organisation et la structure même de l'entreprise.
- Elles prennent leurs décisions avec force et rapidité : l'entreprise fait preuve de souplesse dans la prise de décisions. Souplesse ne signifie pas mollesse.

¹ PAGE(J.P) : « les chemins de l'excellence » in LABOUCHEIX(V) : traité de la qualité totale, édition Dunod, paris, 2001, PP 33.36.

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

L'entreprise ne se laisse pas balloter par le chaos. La souplesse appelle force et rapidité dans la prise de décision.

- Elles favorisent une communication globale à la fois interne et externe : il s'agit de l'un des attributs de l'excellence d'aujourd'hui ;
- Elles sont à l'écoute permanente du client : l'entreprise est conduite à faire du « sur-mesure » pour le client ;
- Elles responsabilisent les hommes et les femmes de l'entreprise : parmi les attributs de l'excellence, on retrouve la capacité à mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise. Elle utilise quatre vecteurs principaux : la communication, les pratiques de la décentralisation, la formation et l'intéressement financé ;
- Elles pensent et agissent « international » : c'est aujourd'hui plus qu'hier et demain plus qu'aujourd'hui dans la perspective de l'internationalisation toujours croissante des économies, une exigence majeure et donc un attribut essentiel de l'excellence.

Il existe divers exemple de management réussis, citons celui d'HIROSHI OKUDA, président de Toyota qui a affiché durant son expansion, du Japon aux USA aux autres marchés mondiaux, un profil authentique de manager. Il a su identifier un potentiel de croissance tout en s'adaptant à un environnement changeant¹.

Avec un bon management, il a réussi à donner une place importante à son entreprise, qui est à nos jours considérée comme l'une des premières entreprises automobiles dans le monde.

A l'opposé, piètre management, qui rime avec perte de clientèle et bénéfice amoindris et donc survie compromise, on peut citer : Enron, prospère au début, et terrassée par des erreurs de gestion qui ont causé sa perte.

Un bon management permet donc à l'entreprise de renvoyer une image solide loyale et pérenne avec un haut niveau de performance réalisé aussi bien en interne qu'en externe

Section 3 : Les différentes approches et théories liées aux grands courants de pensée de management :

Dans cette section, nous allons passer en revue, les différentes théories et écoles de management en mettant en relief les principaux auteurs et chercheurs qui ont contribué à

¹ ROBBINS(S) et DECENZO(D) : management, l'essentiel des concepts et des pratiques, tra par LOVOYER (V) et MARTY (S), édition Pearson Education, 6^{ème} édition, Paris, PP25.26

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

son enrichissement et à son développement. Ces principales théories qui ont fait de l'organisation la base de leurs recherches et de leurs analyses avant de décrypter leurs fonctionnements et le rôle du gestionnaire dans chacune de ces quatre écoles de pensée à savoir : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école néoclassique (contingence) et enfin l'école contemporaine.

3.1. L'école classique :

Nous allons tenter de mettre en relief les grands traits des principales théories des organisations tout en donnant des présentations brèves des auteurs de chaque théorie à commencer par le courant de l'école classique qui fera l'objet de cette première point :

3.1.1. Généralités sur l'école classique :

Le modèle mécaniste utilisé en gestion se fonde essentiellement sur le concept de rationalité. Les principes de gestion qui en découlent se traduisent par la spécialisation des tâches et des rôles, par la reconnaissance légitime de l'exercice de l'autorité, par l'obéissance aux principes d'unité de commandement et de communication selon la structure hiérarchique et, finalement, par l'application stricte de règles et de procédures dans un cadre impersonnel, où les travailleurs sont plus motivés par la rémunération que par la qualité des relations de travail. Cette approche en matière d'organisation du travail repose sur trois théories principales : l'organisation scientifique du travail selon Frederick Taylor, le modèle administratif d'Henri Fayol et le modèle bureaucratique de Max Weber.

3.1.2. Les principaux auteurs de l'école classique :

Un des premiers hommes à décrire la réalité de la division du travail fut Adam Smith (1723-1790) dans son livre “ *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* ”.

C'est à partir de cette situation que des écoles de pensée se sont développées visant l'amélioration de la productivité en privilégiant diverses approches.

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

a-Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : l'organisation rentable du travail¹

L'un des premiers auteurs à s'attacher à l'étude de l'organisation scientifique du travail et de sa division du travail fut *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915). Il est généralement le père du salaire au rendement. Taylor a donc donné un caractère scientifique à l'organisation du travail.

Le *taylorisme* est une étape du développement des méthodes de direction de l'organisation du travail, Ce que l'on appelle *l'organisation scientifique du travail* est une tentative pour appliquer les méthodes de la science aux problèmes de plus en plus complexes du contrôle du travail dans les entreprises capitalistes en pleine expansion.

L'OST se fonde sur le point de vue capitaliste, point de vue de la direction d'une force de travail récalcitrante dans le cadre de rapports sociaux antagonistes.

-La méthodologie du “ *one best way* ” de Taylor consiste à :

- ✓ *décomposer les tâches en ses éléments constitutifs* (division du travail à l'extrême);
- ✓ *analyser chaque élément afin de rechercher la meilleure méthode d'opération* ;
- ✓ *intégrer les éléments de la tâche et établir les standards de performance* ;
- ✓ *sélectionner et entraîner scientifiquement les employés* ;
- ✓ *intéresser le personnel au moyen de bénéfices monétaires calculés sur le rendement.*

-Le contrôle a toujours été l'aspect essentiel de la direction du travail. Avec Taylor, il a atteint une envergure sans précédent. La démarche de Taylor est double :

- ✓ scientifique : rationalisation du travail (rentabilité économique et efficacité accrue) ;
- ✓ humaine : motivation des employés par de meilleurs salaires.

-Son objectif était de maximiser l'organisme humain dans le processus de production.

- Ce fait une approche très contestée. (Exploitation des travailleurs par les patrons, critique et combat par le syndicalisme de métier d'alors...).

¹ Pierre Beauchesne, la théorie des organisations chargées de cours, principes de management (2MAN105), université du Québec à Chicoutimi, pp 49,50

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

b- Henri Fayol (1841-1925) : l'organisation administrative et la systématisation du travail du dirigeant¹ :

A côté de Frederick Taylor, Henri Fayol est le second pilier fondateur de la pensée administrative traditionnelle. Il a consacré ses réflexions au travail de la haute direction. On dit de lui que c'est le père du management moderne car il est le premier à avoir cerné cinq fonctions clés du management soit : *prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler*, ses *quatorze principes du management* qu'il a conseillé d'appliquer avec mesure sont très intéressants.

- ce dernier a dégagé quatorze principes d'administration :

- autorité (droit de commander et de se faire obéir) ;
- unité de commandement (ne répondre qu'à un chef) ;
- hiérarchie (communication de l'unité de commandement) ;
- unité de direction (un seul chef, un seul programme pour atteindre un même objectif ;
- initiative (conception et poursuite d'un plan).

Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel, Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

c-Max weber (1864-1920) : l'organisation bureaucratique² :

Max Weber est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit (il étudie aussi l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie) et avoir été avocat à Berlin. Dans le champ managérial, c'est son ouvrage *Économie et société* sur les types de domination et le rôle de l'État qui constitue sa principale contribution. Il y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie), la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation

¹ IBID, p51

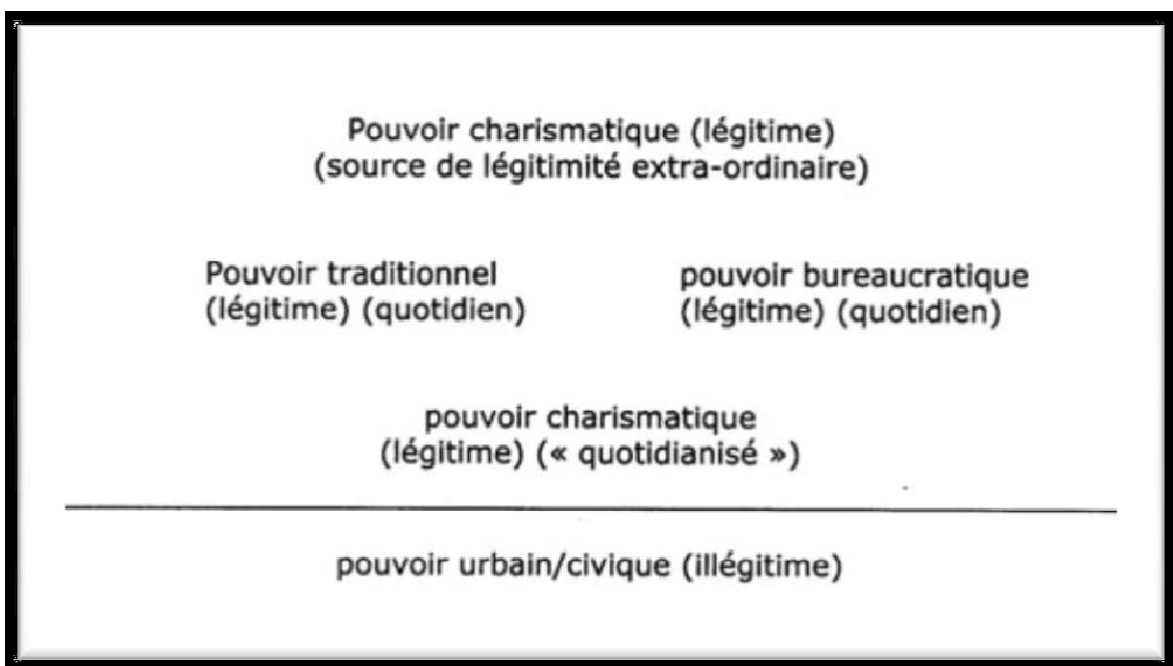
² IBID, P51

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

Max Weber est un des très grands auteurs en sciences sociales. Weber est considéré comme un auteur de l'École classique, dont l'erreur fondamentale concernant cet auteur est de considérer qu'il était "favorable à la bureaucratie".

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation. Elle témoigne de la progression de la domination légale ou rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois. M. Weber distingue trois types de domination légitime.

Figure n° I.1 : Les trois types d'autorité selon Max Weber :



Source : <http://stl.recherche.univ-lille3.fr>

3.1.3. Les limites de l'école classique¹ :

Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, "turnover" important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

¹ www.TPEconomist.com, 24/novembre/2011 à 19 :54

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement.

Le taylorisme devient également de symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de "gauche", y compris aux États-Unis. Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée. L'initiateur de ce mouvement est Elton MAYO (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes.

3.2. L'école des relations humaines ¹:

Le concept est d'étudier le management sous l'angle de la relation humaine. Les managers obtiennent ce qu'ils désirent en collaborant avec d'autres personnes afin d'accroître la performance de leur entreprise.

3.2.1. Généralités sur l'école des relations humaines :

Les recherches de Hawthorne, et surtout, celles de Bernard, étaient les premières impulsions au développement d'une telle théorie d'organisation dans laquelle on mettait l'accent sur la coopération humaine, la motivation, la productivité et le rôle du management dans ce tout.

Le modèle organique est tout en souplesse par comparaison avec le modèle mécaniste: il délaisse la rationalité économique au profit des considérations humanistes. C'est ainsi que la qualité des relations entre les individus et l'organisation devient une nouvelle préoccupation pour les gestionnaires et s'ajoute aux principes d'organisation du travail : l'aspect formel s'enrichit de l'informel. Cette approche de l'organisation du travail fait principalement fond sur quatre principaux auteurs : Mayo, Maslow, Frederick Herzberg et Douglas McGregor.

¹ IBID, pp 56,57

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

3.2.2. Les principaux auteurs de l'école des relations humaines :

Les principales contributions de l'école des relations humaines sont donc :

a-Mayo (1880-1949) : la prise en compte des conditions de travail :

Mayo complète l'hypothèse taylorienne selon laquelle les conditions matérielles et techniques du travail influencent la productivité en y associant des avantages pour les employés: salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi...

Mayo et l'expérience à Hawthorne : l'important pour le groupe test était d'avoir une existence reconnue. Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe Mayo, constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de "bonnes relations" avec le personnel et ce climat plus chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité. Ce fut la découverte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime.

Mayo conclut qu'il faut comprendre une organisation comme un "système social" dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

Trois idées phares caractérisent la pensée du mouvement :

- ✓ Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe ;
- ✓ Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle non négligeable dans la bonne marche de l'entreprise ;
- ✓ Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir, de mieux s'intégrer à l'entreprise et d'y avoir une activité plus intense.

Un autre groupe qui englobe d'autres défenseurs d'une approche axée sur les relations humaines mérite d'être distingué, qui a pour slogan « satisfaction de l'ouvrier= ouvrier productif »

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

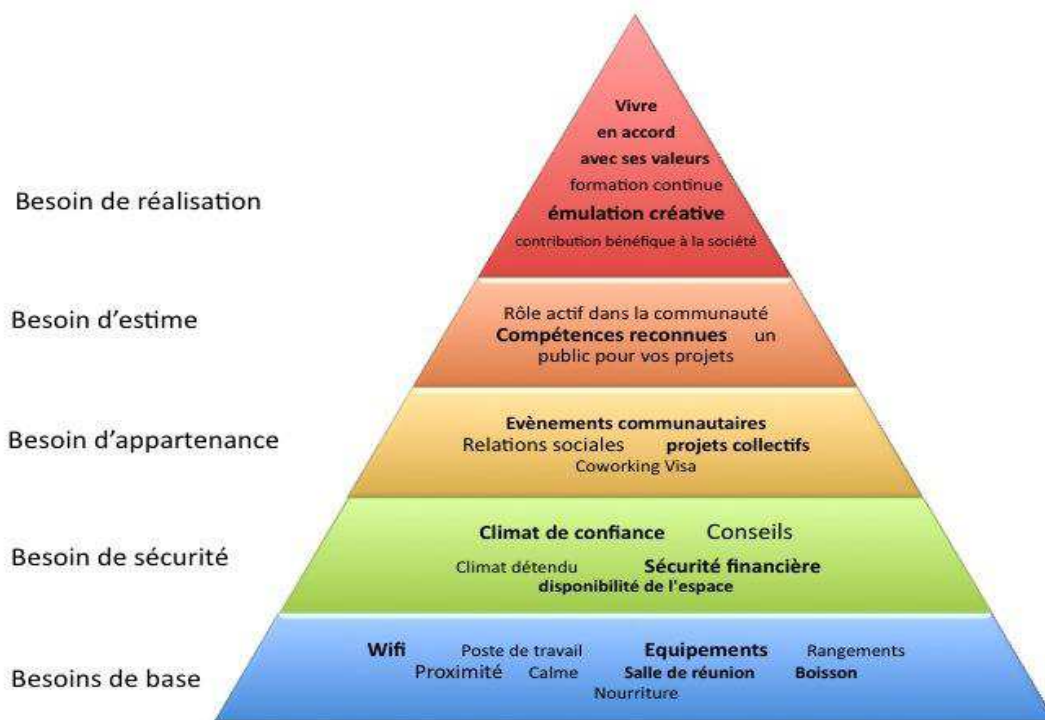
b-Abraham Maslow (1908-1970) : la théorie des besoins et des motivations :

Il contribua énormément à l'école des relations humaines, Il est le père de la théorie des besoins qui avance que tout individu s'efforce de satisfaire ses besoins : besoin physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto accomplissement.

En reconnaissant cette théorie, les gestionnaires peuvent réaliser les objectifs de leur organisation simplement en éliminant les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux et en leur fournissant le type de motivation qui favorise le comportement recherché.

Maslow affirme que les besoins sont hiérarchisés. Non pas qu'un besoin supérieur ne se manifeste pas tant que les besoins inférieurs ne le sont pas, mais un besoin supérieur ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont. A partir de là, il propose une pyramide des besoins, dans l'ordre :

Figure n° I.2 : La pyramide des besoins de Maslow :



Source : Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche, « Pyramide de Maslow = hiérarchie des besoins », Luxinnovation, ED. Copyright, Luxembourg, 2008, pp. 1

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

c-Douglas mac Gregor (1906-1964) : la mise en place des besoins individuels et organisationnels :

Il a formulé deux séries d'hypothèses contradictoires sur la nature humaine : la théorie X et la théorie Y

- « la théorie X » : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque.
- « la théorie Y » : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels.

La théorie X est très répandue, mais ses méthodes sont peu efficaces et sont inadaptées car elles reposent sur les motivations peu importantes.

La théorie Y est plus efficace car elle repose sur les motivations plus profondes qui permettent d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.

Les modes de direction basés sur les théories X peuvent être employés avec succès lorsque les besoins physiologiques de l'individu ne sont pas satisfaits ou en l'absence d'une législation prévoyant un salaire minimum. Mais entre 1945 et 1970, le niveau de vie s'est amélioré, on a donc cherché à motiver l'individu autrement que par la rémunération. Dans le contexte de crise et de chômage des années 80, 90, on a eu à la fois un retour en force des théories X de l'organisation. Et à la fois un développement du management participatif.

Nous pouvons faire une comparaison entre la théorie X et Y dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° I.1 : Comparaison entre la théorie X et Y de Mc Gregor :

Vision du salarié	
Théorie X	Théorie Y
Fait tout pour éviter le travail	Le travail et l'effort sont naturels
A besoin d'être surveillé	Préfère l'autonomie
Ne travaille que sous contrainte	Est motivé à condition d'être associé aux objectifs de l'organisation
Cherche à éviter les responsabilités	Recherche les responsabilités et est capable de créativité

Source : Douglas Mc Gregor

<http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?tag=theorie-x-et-y>

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

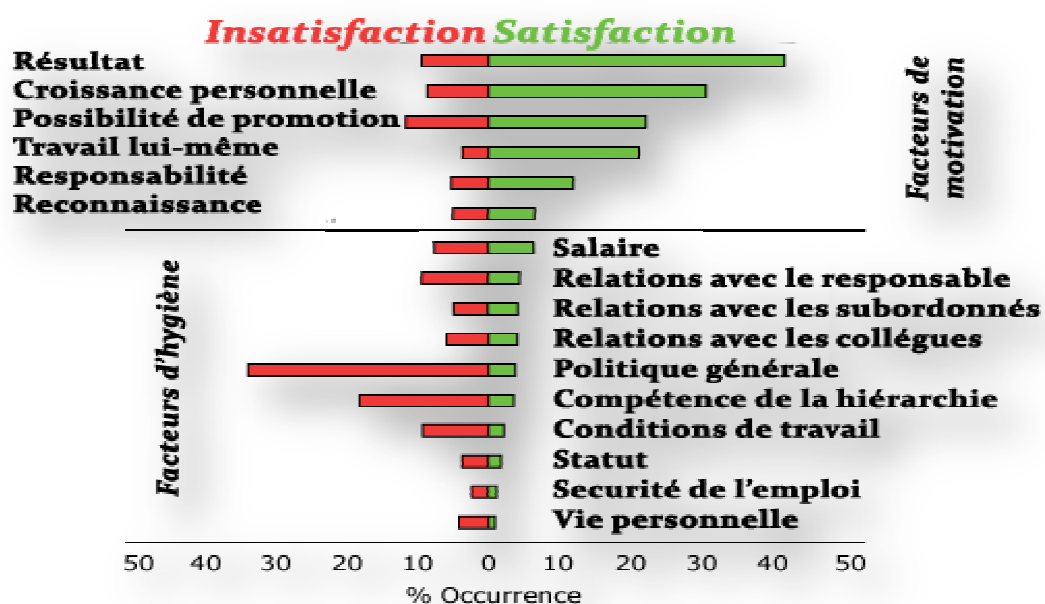
d-Frederick Herzberg (1923-2000) : la théorie bi-factorielle :

Il développe la théorie des deux facteurs :

Les facteurs d'hygiène (qui concernent plus l'environnement de travail) : la rémunération, les relations avec les collègues, les conditions de travail, la politique de l'administration, etc., l'absence de ces facteurs cause l'insatisfaction et le mécontentement des travailleurs.

Les facteurs de satisfaction (qui concernent plus l'individu) : l'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, le travail lui-même, la responsabilité, la progression sociale. la présence de ces facteurs engendre la motivation des travailleurs.

Figure n°I.3 : Les facteurs influant sur le comportement au travail d'après Herzberg :



Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_relations_humaines

3.2.3 : les limites de l'école de relations humaines :

Si l'école des relations humaines a présenté des avantages remarquables par rapport à l'école classique, et a accordé une importance primordiale au facteur humain, a marqué son

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

émergence dans l'organisation, et à contribué à un élargissement du champ d'analyses de l'organisation, ses théories ont été critiquées pour les raisons suivantes :

La théorie basée sur l'amélioration des relations humaines afin d'accroître la productivité est trop simpliste, en effet, l'augmentation de la productivité n'est pas forcément conditionnée par l'amélioration des relations humaines mais elle peut s'expliquer par d'autres facteurs tels : baisse des horaires, stimulants financiers, menaces de licenciement, simplification des tâches, etc.

Les théories des relations humaines accordent une importance primordiale à l'harmonie et négligent le conflit organisationnel, dans ce cadre elle a aboutit à des aspects psychologiques, et à conduit à la réduction des mauvaises relations interpersonnelles ou à une compréhension des problèmes et des sentiments mutuels, Le conflit devient alors un cas pathologique qui doit être guéri par de meilleures communications ou quelques schémas similaires.

Les théories des relations humaines ne fait pas une distinction entre les frictions interpersonnelles et le conflit, en effet, il existe des conflits dont les causes ne sont ni une mauvaise communication ni une mauvaise relation interpersonnelle, mais plutôt une différence dans le sens que ce qu'un groupe peut gagner, l'autre va le perdre et vice versa.

L'école des relations humaines s'est centrée sur l'étude de la fonction informelle au détriment de la fonction formelle, et a séparé le comportement des individus des variables organisationnelles.

3.3. L'école de la contingence :

La théorie classique mettait en avant l'existence d'un « one best way » a été remise en cause radicalement dans les années 60 par l'approche dite contingente qui considère que la structure des organisations dépend de la situation des entreprises. La structure des organisations dépend donc d'un certain nombre de facteurs contingents, parmi lesquels l'incertitude, la stratégie et l'environnement.

3.3.1. Généralité sur l'école de la contingence :

Nous allons aborder aussi les principaux auteurs de ce courant de pensée ainsi que les idées de chacun de ces auteurs ce qui nous permettra de mettre en évidence les caractéristiques de cette écoles ainsi que ses points faibles.

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

La contingence donc se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards, pour les organisations, cette contingence est dite structurelle car les changements dans les véritables provoquent des évolutions dans la structure des entreprises, les facteurs de contingence soit des véritables propre à chaque organisation, qui orientent vers des modes d'organisation variés.

Voici les idées maitresses du modèle :

- les organisations sont des systèmes ouverts
- il n'existe pas une seule façon d'organiser le travail.
- les dirigeants doivent opérer le bon ajustement entre les diverses composants internes et le contexte dans lequel opère l'organisation.

3.3.2 : les principaux auteurs de l'école de contingence :

Les chercheurs de l'école de la théorie de la contingence essayent de les indiquer de manière différente, tout dépendant de modèle d'organisation qu'on défend.

Joan Woodward, professeur d'Université à Londres (la sociologie industrielle) est le pionnier de la théorie de contingence. De 1953 à 1957, elle prit la tête d'une grande recherche dans 100 organisations industrielles du sud-est d'Essex. Elle s'inspirait de la théorie de l'organisation classique de Taylor et Fayol. Elle se demandait si les organisations fondées sur des principes classiques fonctionnaient mieux que les autres. Afin d'obtenir une réponse, elle inventa dans une centaine d'entreprises anglaises les caractéristiques de la structure. Pour cette époque, elle fit une découverte surprenante : un « best way of management » n'existe pas ! La structure de l'organisation dépend surtout du caractère du processus de production dans lequel elle faisait la distinction suivante¹ :

- La production de marchandises isolées (petite série)
- La production de masse (grande série)
- La production en continu (organisation en processus continu)

¹ IASARY, tout sur le management, Ed. Dar El Othmania, Alger, 2007, P.71

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

Tableau n° I.2 : La structure de l'organisation selon Joan Woodward :

Type structurel	Organisation unitaire	Organisation de masse	Organisation en process continu
Nombre de niveaux de management	Réduit	Moyen	Élevé
Étendue du contrôle de supervision	Étroit	Large	Étroit
Ratio Managers/Effectif total	Bas	Medium	Élevé
Niveau de compétence des travailleurs	Élevé	Faible	Élevé
Structure d'ensemble	Organique	Mécanique	Organique

Source: The Joan Woodward Memorial Lectures, Imperial College Business School (1964).

3.4. L'école moderne de management :

Les auteurs du management classique n'ont pas perçu le côté social et humain du travail. Ils ont ignoré les différences individuelles et l'influence du groupe sur les structures organisationnelles.

Les auteurs de l'école des relations humaines sont allés dans une direction opposée en concernant leur attention sur les individus sans accorder beaucoup d'importance à l'organisation.

Mais les auteurs de l'école moderne, eux vont reconnaître l'influence des individus sur l'organisation et vont jusqu'au-delà des facteurs humains de l'organisation. Ils utilisent les méthodes qualitatives pour résoudre les problèmes et tiennent compte de l'influence de la technologie, de la taille de l'organisation et de l'influence de l'environnement sur l'organisation.

Trois approches distinctes font émerger cette école moderne de management. Il s'agit de : l'approche scientifique ou quantitative, l'approche systémique et l'approche de la contingence.

3.4.1 : L'approche scientifique ou quantitative :

L'approche scientifique n'est pas le management scientifique au quel on se réfère pour désigner l'école classique de management mais, elle implique plutôt des méthodes quantitatives à la recherche opérationnelle pour résoudre les problèmes de gestion. Elle est aussi appelée « approche quantitative » parce qu'elle utilise les méthodes quantitatives pour résoudre les problèmes.

L'approche scientifique est caractérisée par :

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

-une concentration sur la résolution des problèmes

-une orientation rationnelle

-une utilisation des méthodes et techniques mathématiques pour résoudre les problèmes.

En un recours aux ordinateurs dans la prise de décision.

Cette approche scientifique était surtout utilisée dans le domaine de la production et de la planification. Actuellement, elle est de plus en plus d'application dans l'analyse financière, dans l'étude de marché et dans la sélection du personnel.

3.4.2 :L'approche systémique :

Chaque organisation est un système dont les différentes composantes sont liées et fonctionnent de manière interdépendante. Tout changement dans une composante peut influencer toute organisation.

Signalons aussi que les composantes d'un système peuvent opérer de manière fermée et on parle d'un système fermé ou en relation avec d'autres en dehors de leur propre système : c'est le système ouvert.

Cette théorie s'oppose à celle de l'école classique qui examine les travailleurs et les autres composants de l'organisation de manière isolée et particulière.

3.4.3. Les limites de l'école moderne de management :

Comme toutes grandes inventions, le management a suivi la route qui l'a conduit de l'émergence, à la maturité puis de la maturité à l'obsolescence. Le management moderne remonte déjà à plus d'un siècle et se sont les personnes suivantes qui l'ont inventé : Daniel McCallum, Taylor, Edwards Deming, Peter Drucker. Ces intrépides pionniers ont développés les descriptions de poste et les méthodes de travail standardisées.

Durant son développement, le management moderne a résolu beaucoup de problèmes. Il a réussi à :

- Imposé le respect de procédures opératoires standard
- Mesuré les couts et les résultats au centime près
- Coordonner les efforts des salariés

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

- Synchroniser les opérations a échelle mondiale.

Cependant, ce modèle de management ne met pas en valeur l'imagination et l'initiative débordante des salariés. Il apporte de la discipline aux opérations mais il met en péril la capacité et l'entreprise à s'adapter. Ainsi même si le management moderne a contribué à rendre les entreprises plus productives, il n'a apparemment pas renforcé leur sens moral.

Les préconisations de l'auteur :

- Maitriser rigoureusement les coûts sans pour autant étrangler l'imagination humaine.
- Construire des organisations où la discipline et la liberté ne s'excluent pas mutuellement

Parler aujourd'hui du manager nécessite un débat intense et riche, et la littérature managériale consacrée à cet effet a apporté sa contribution grâce à des différentes approches que nous avons exposées et présenté dans cette section, nous pensons dans ce cadre que ces approches sont complémentaires car elles mettent en valeurs les rôles attendus des managers dans la conduite des affaires.

Les théories organisationnelles et managériales renvoient toujours à une certaine conception de l'homme. L'opposition fondamentale dans la première moitié du XXe siècle entre l'organisation scientifique du travail, prônée par Taylor, Fayol ou Ford et le mouvement des relations humaines incarné notamment par Mayo, Lewin ou Maslow est autant managériale que psychologique. Les tenants de l'*one best way* insisteront sur l'importance d'un management directif, hiérarchique et planificateur qui dessine le profil d'un homme au travail logique et raisonnable, souhaitant être dirigé, évitant les responsabilités et recherchant avant tout la sécurité. Le mouvement des relations humaines met en avant au contraire une demande chez l'homme de responsabilisation, d'implication et de réalisation suggérant les avantages d'un management participatif.

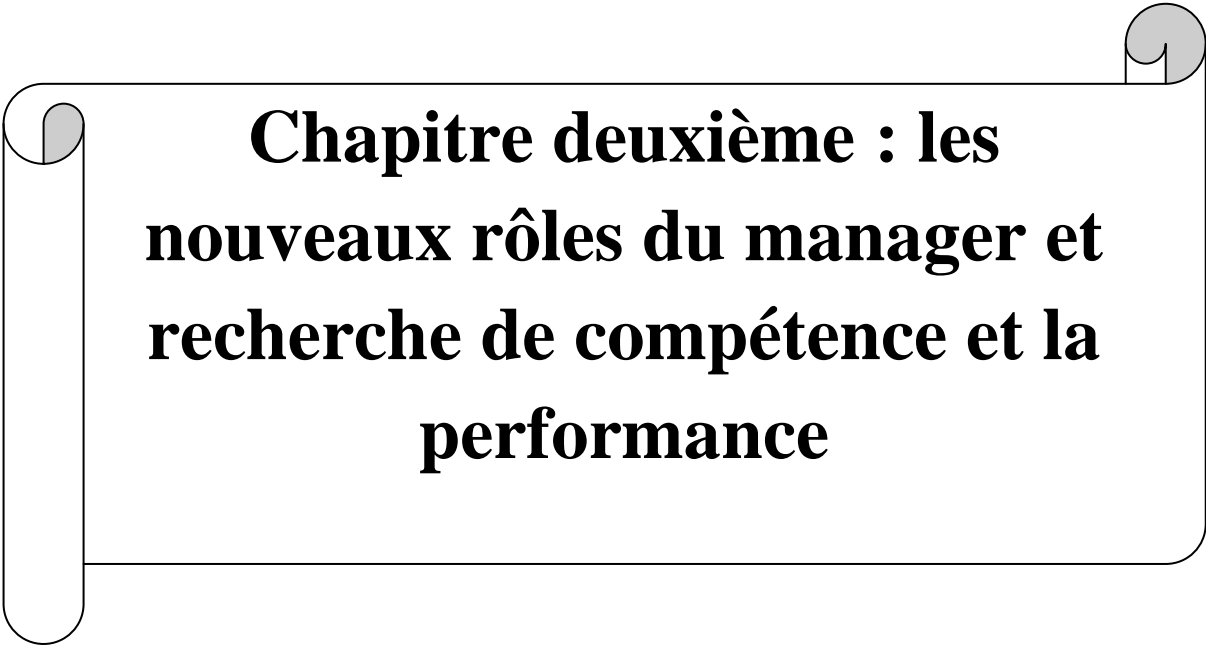
Ces approches même si elles avancent des hypothèses et des tentatives de réflexion sur des domaines précis du manager, on peut dire quant même que la meilleure compréhension des rôles du manager réside dans l'étude transversale et globale des différents rôles liés notamment à la place qu'il occupe dans l'entreprise voit même son statut et sa capacité à diriger et à transformer les hommes en richesses.

Chapitre I : l'évolution du management au sein de l'entreprise

Le courant des relations humaines met au centre de l'organisation le facteur humain en s'intéressant aux dimensions émotionnelles, relationnelles et motivationnelles de la personne au travail. Il s'attache à enrichir la nature du travail en redonnant à l'individu plus d'autonomie et de participation dans le processus décisionnel et, en corollaire, une plus grande capacité de réalisation de soi. Les études princeps de l'usine d'Hawthorne montrent que c'est moins l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux relations humaines et la reconnaissance des personnes qui permet une amélioration de la performance.

Autant de pistes possibles pour le manager mettre à la disposition de l'homme et de la femme d'entreprise des concepts et des outils issus du champ de la psychologie pour éclairer et enrichir leur pratique managériale, alimenter leur réflexion et ouvrir d'autres possibilités d'action. Le développement de la personne passe souvent par une meilleure connaissance de soi et de son environnement.

Après avoir présenté, analyser le corpus de concept lié au management et la conduite des entreprises d'aujourd'hui, nous tenterons dans le prochain chapitre à montrer et éclairer des nouveaux rôles à signer au manager de l'entreprise de la nouvelle génération.



**Chapitre deuxième : les
nouveaux rôles du manager et
recherche de compétence et la
performance**

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Il est constitué pour les nouveaux travaux de recherche dans des domaines d'intérêts capital liée au management du travail des toutes des entreprises de la nouvelle génération ce qui caractérise le travail du manager de l'entreprise de demain, c'est leurs capacités à anticiper le conduite de changement dans ce nouveau monde dominé essentiellement par des logiques a lors dans le sens de savoir, économie de savoir et innovation.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les rôles des managers et les concepts de sa désignation différente d'un courant de pensée à un autre, nous allons aborder lors de ce chapitre les différentes étapes de l'évolution des rôles du manager et ce qui est attendu de ce dernier dans cet environnement changeant et l'entreprise de demain.

Ce chapitre a pour objet de définir et analyser ce qui est vraiment attendu de travail du manager de demain, il comportera trois sections, qui sont :

Section 1 : Le passage du gestionnaire classique au manager.

Section 2 : Le passage du manager au manager leader.

Section 3 : du manager leader au manager coach

Section 1 : Le passage du gestionnaire classique au manager :

Cette section sera consacrée à une présentation des différentes positions prises par le manager, du gestionnaire classique au manager.

1.1. Historique de la notion du gestionnaire classique :

Pendant fort longtemps, les gestionnaires ont été respectés en raison de leur statut hiérarchique. On obéissait au patron. Mais les choses ont bien changé... De nos jours, un individu ne se transforme pas en leader du simple fait qu'il est devenu gestionnaire d'une équipe.

D'abord, notre relation à l'autorité s'est complètement transformée. Les jeunes, en particulier, recherchent de nouvelles qualités chez leur gestionnaire. De plus, comme le contexte de travail est en constante évolution, le profil du gestionnaire change. Il ne peut plus se limiter à être un bon gestionnaire d'opérations; il doit également être un bon gestionnaire de personnes. Il n'est donc pas étonnant que les gestionnaires doivent

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

maintenant démontrer des compétences telles que l'adaptabilité, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture au changement, la créativité, etc.

Conformément aux exigences de ce nouveau siècle, le manager n'est plus considéré comme un gestionnaire classique qui est représenté comme un chef ou donneur d'ordre, se contentant seulement de superviser, surveiller et contrôler le travail en négligeant le facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Mais il est plutôt un catalyseur, mobilisateur et communicateur avec l'ensemble des ressources humaines, cette dernière est perçue non pas comme un instrument par les managers mais plutôt comme des partenaires aux projets de l'entreprise.

Michel Crozier¹ souligne à cet effet « le passage de la gestion des choses au gouvernement des hommes », les ressources humaines ne sont plus des bénéficiaires des avantages acquis de l'entreprise mais des contributeurs au développement de cette dernière.

L'entreprise n'est plus perçue comme un ensemble d'individus ou de moyens techniques mais plutôt un espace de communication et de progrès dans tout les sens, il s'agit de l'entreprise mobilisatrice des hommes et autres ressources dont la clé de voûte est le manager.

Cette nouvelle entreprise qui domine aujourd'hui notre environnement est orientée « entreprise apprenante », il s'agit de celle qui ne cesse d'écouter l'environnement en s'adaptant en permanence à ce dernier.

Dans la pratique de la gestion au quotidien, le gestionnaire est celui qui communique, dirige, prend des décisions, écoute ses collaborateurs, motive son équipe.

1.2. Rôles et fonctions classiques du gestionnaire :

- Le manager est un acteur de l'entreprise ayant en charge la gestion et le développement d'équipes de travail en vue d'atteindre des objectifs de performance et d'efficacité représentant la direction de l'entreprise,

¹CROSIER (M) :l'entreprise à l'écoute, apprendre le management post industriel, Inter Edition, paris, 1998, P ; 32.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

- il relie les objectifs stratégiques aux pratiques quotidiennes de travail.
- Ses fonctions dépassent les savoir-faire et les expertises de métier. Plus transversales, elles définissent les modes de collaboration et d'action collective,
- les modes de gestion des ressources et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs.
- Le manager occupe traditionnellement trois types de rôles :
 - Les rôles décisionnels ont trait à la capacité de décider, de prévoir, de planifier, de contrôler, Les rôles interpersonnels sont liés à la capacité d'animer et de motiver les équipes, de répondre aux besoins des clients, de gérer les conflits individuels et collectifs. Les rôles informationnels visent la transmission des informations, la gestion des réseaux, la communication interne et institutionnelle. Selon la position occupée au sein de l'entreprise,
- la répartition de ces rôles se différencie et évolue, attestant de l'évolution au sein du système hiérarchique.
- Ces rôles et fonctions ont été définis dans un environnement marqué par la stabilité.
- Les structures servaient de base au respect de la hiérarchie à la définition des normes et des procédures de travail.

1.3. Le manager d'aujourd'hui :

Le manager d'aujourd'hui a un rôle important avec ses diverses compétences pour l'entreprise, nous allons définir le manager d'aujourd'hui comme suit :

1.3.1. La définition du manager :

Selon le dictionnaire le robert ¹: le manager est « un chef dirigeant d'entreprise, cadre décideur, responsable »

Selon PETER DRUCKER² dans son ouvrage « the practice of management » : « le manager est un chef d'orchestre, il disait que le manager a pour responsabilité de créer un tout supérieur à la somme des parties, une entité prédictive dont il sort plus que la somme des Ressources qu'on y a mises. C'est l'analogie avec le chef d'orchestre qui vient à l'esprit par ses efforts, sa vision et son leadership ; des parties individuelles qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, deviennent une totalité vivante, la musique. Seulement, le chef d'orchestre dispose de la partition écrite par le compositeur : il n'est qu'un interprète, contrairement au manager qui lui est à la fois compositeur et chef d'orchestre ».

¹ Le petit Robert, dictionnaire de la langue française, Paris, 1982, P1142

² Drucker (P), the practice of management, edition Harper and Row, 1954, P5

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

D'après Maxime¹ créer le manager est « un coordinateur, intégrateur à l'intérieur de l'entreprise, il doit coordonner et intégrer les hommes, les activités et les fonctions en vue d'atteindre les buts fixés par l'organisation. À l'extérieur de l'entreprise, il doit ouvrir afin de l'intégrer à l'environnement et lui permettre de jouer son rôle de bon citoyen ».

Le mot “manager” vient de l'italien “*maneggio*”, qui veut dire “avoir en main” (*manu*), au sens de manœuvrer un bateau ou diriger un cheval (*manège*). Le manager est un commandant de bord chargé de manœuvrer par tous les temps. Dans son *Introduction Critique aux Théories d'Organisation* (1977), B. Lussato définit tout simplement le management comme étant une « méthode de gestion des hommes dans un but déterminé »².

Le manager est un catalyseur d'énergies, il lie les personnalités de façon à optimiser les capacités de travail de l'équipe. Le manager est également un recours en cas de difficultés, Son expertise technique en fait un bon conseiller. Le manager donne du sens au travail, prend des décisions, crée les conditions de la motivation de son équipe. Enfin, le manager assume également le rôle d'interface entre son équipe et les autres services de l'entreprise.

Pour Peter Drucker, le manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Ces activités sont pour lui les bases du management. Le manager serait ainsi une sorte d'horloger qui construit et pilote en permanence l'entreprise en fixant des objectifs et en établissant des normes de performance, en organisant le travail et en motivant et en impliquant le personnel pour en permettre la réalisation.

1.3.2. Les compétences fondamentales de la nouvelle race de manager³ :

D'après des études menées en 1970 par Robert I Katz, ainsi que d'autres auteurs, centrées sur les compétences clés des managers, ils ont réussi à les regrouper en deux catégories qui englobent les comportements essentiels à l'exercice performant du métier de manager.

¹Créner (M) : ' le management les tresses de l'université du Québec', Canada, 1979, P.75

²Lussato. Introduction critique aux théories d'organisation, Dunod, 1977

³ROBBINS(S) et DECENZO(D) : management, l'essentiel des concepts et des pratiques, tra par LAVOYER (V) et MARTY(S), édition Pearson Education, 6^{ème} édition, Paris, PP.37 ; 38

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

a-Les compétences génériques :

Il est généralement attendu que les managers efficaces doivent justifier des compétences dans quatre domaines :

-Compétences éventuelles :

Capacité mentale d'un manager à coordonner l'ensemble des intérêts et activités de l'organisation.

-compétences interpersonnelles :

Capacité d'un manager à travailler en équipe, comprendre autrui, servir de mentor, motiver tant au niveau individuel que collectif.

-Compétence technique :

Capacité d'un manager à employer des outils, des procédures et des techniques propres à un domaine spécialité.

a- les compétences spécifiques :

Les études ont généralement révélé six types de comportement pesant dans la balance, pour une moitié de performance du manager :

-Contrôle de l'environnement de l'organisation et de ses ressources :

Il s'agit de capacités, tant dans la tenue des réunions que dans la prise de décisions immédiates, prendre les devants et anticiper les changements environnementaux, il est également question de prendre les décisions sur une croissance précise et actualité dans les objectifs à atteindre.

-organisation et coordination :

Les managers répartissent leur temps entre les tâches et assurent une coordination des relations interdépendantes.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

-*Gestion de l'information :*

L'idée est d'utiliser les canaux d'informations et de communication pour identifier les problèmes, comprendre l'évolution de l'environnement et prendre des décisions appropriées.

-*Motivation du personnel et gestion des conflits :*

En faisant de la motivation un moteur, les managers poussent celui des employés grâce à un apprentissage continu.

1.3.3. Le rôle du manager :

Comme nous l'avons mentionné précédente, le manager occupe une place prépondérante dans la conduite des affaires de l'entreprise, cette caractérise par un ensemble de rôles de nature complexe.

En effet, pour Mintzberg¹, « *le premier rôle est celui de figure de proue. De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir quelques obligations de nature cérémonial* ». Il est également un ciment de l'organisation par son rôle interpersonnel même si « *les obligations qui concernent les rôles interpersonnels peuvent être parfois purement routinières, impliquant alors une communication à un faible niveau d'information et aucune prise de décision importante. Elles n'en demeurent pas moins nécessaires au bon fonctionnement sans à-coup d'une organisation et elles ne pourraient être méconnues du manager* ».

Pour lui, le manager est un animateur sans cesse à la recherche d'informations pour éclairer ses choix, car « tout manager doit savoir motiver et encourager ses employés, d'une certaine manière, il doit adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation.

Selon ce dernier, les dirigeants remplissent dix rôles essentiels, assimilables à des comportements, le tableau ci-dessous montre qu'ils appartiennent à trois catégories : les rôles interpersonnels, informationnel et décisionnels.

¹ Article écrit par André Cavagol, « au programme de l'ULI du DCG : leadership, manager et gestionnaire, une problématique d'actualité » modifié le 21/10/2013

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Tableau n°II.3 : Les dix rôles du manager

Rôles	Description	Activités correspondantes
Rôles interpersonnels		
1-Symbole	Représentation symbolique, obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.	-Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels.
2-Leader	-Chargé de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche et de la formation et d'autres tâches annexes.	-Se livrer à toutes les activités impliquant les employés.
3-Agent de liaison :	-Conserver le réseau naturel de contact externe et d'information offrant faveurs et renseignement utile.	-Répondre au courrier, effectuer des tâches externes au compte de direction, ainsi que les activités impliquant les intervenants de l'externe.
Rôles informationnels		
4-Observation actif	-Recherche et reçoit une foule d'information (le plus souvent d'actualité), afin de mieux cerner l'organisation et son environnement ; point névralgique de données internes et externes.	-Lire les journaux et les rapports, entretien des contacts personnels.
5-Diffuseur d'information :	-Transmet les informations reçues d'autre employés à des membres (certaines données sont factuelles, d'autres supposent l'interprétation e l'intégration de plusieurs postes d'influence).	-Organiser des réunions d'informations, faire des annonces pour diffuser L'information.
6-Porte- parole :	-Transmet des informations à des intervenants sur le plan règlements, action, résultat et perte.	-Tenir des réunions de direction, fournir des informations aux médias.
Rôles décisionnels		
7-Entrepreneur	-Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lance des projets d'amélioration pour instaurer des changements, contrôles d'évaluations de certains projets.	-Organiser des séances stratégiques et discussion pour mettre en œuvre de nouveaux programmes.
8-Régulateur :	-Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs.	-Organisation des séances stratégique et de discussion sur des problèmes de crise.
9-réparateur de ressources :	-Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, prendre rte approuver toute décision importante.	
	- chargé de respecter l'organisation lors des négociations	-participer à des négociations
10-négociateur :		

Source : Mintzberg, (H) : les dix rôles du cadre dirigeant, édition d'organisation, Paris, 1990 PP 92-93

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Aussi, le manager a d'autres rôles essentiels, nous allons mentionner comme suite¹ :

- Le manager doit conduire les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent ensemble, afin d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise tout en favorisant, dans la mesure du possible, leur développement personnel.
- Le manager doit exercer un pouvoir, un style de direction, tout en tenant compte des jeux de pouvoir des différents acteurs, il doit coordonner les activités des membres de l'organisation, tout en intégrant leurs rationalités différentes dans leurs prises de décision
- Il doit en outre gérer l'implication et la motivation individuelle des acteurs tout en créant une culture collective.
- Le manager doit construire un style de management qui intègre la fonction de direction proprement dite et de leadership axé sur la gestion des hommes, à partir de sa propre personnalité et des comportements des acteurs.

Ainsi, le rôle de manager est essentiel pour le bon fonctionnement de toute organisation et tout dirigeant ou cadre intermédiaire doit intégrer cette dimension du management pour conduire ses équipes.

Selon Didier Noyé, consultant à l'Insep, il y aurait deux types de managers² :

- celui qui travaille et agit en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés (meilleur chiffre d'affaire, marge plus importante, gain de parts de marchés...).

C'est le « manager réalisateur ».

- celui qui se soucie avant tout du progrès de ses collaborateurs et de l'enrichissement du capital humain de l'entreprise. C'est le « manager développeur ».

Donc et selon la préface de *La troisième dimension du management* (1987), Robert R. Blake et Jane S. Mouton abordent bien toute l'amplitude que cache la fonction de manager: « Le rôle d'un manager est d'arriver à créer une culture qui favorise et maintienne des performances qualitatives et quantitatives maximales, stimule et utilise la créativité,

¹Management, Manuel et application, Jean-Luc CHARRON, sabin Sépari, Dunod, P11

² www.insep.com/dossiers/dos_moiscoach.htm.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

provoque l'enthousiasme pour l'effort, l'expérimentation, l'innovation, et le changement, utilise la résolution des problèmes comme occasion pour apprendre, recherche et trouve de nouveaux défis. »¹ Ils précisent ensuite que « cette compétence peut être enseignée et apprise » ; cela suppose donc, qu'un manager peut toujours modifier son style de management, l'améliorer, tout au long de sa carrière.

Section 02 : Le passage du manager au manager leader :

Après connaître qui est le manager d'aujourd'hui et leurs différentes compétences qui sont essentielles de réussir l'organisation, et après citer les nouveaux rôles de ce dernier, nous allons voir dans la section suivante la présentation de nouvelle position prise par le manager, du manager au manager leader.

Face aux nouveaux impératifs de l'environnement, l'entreprise est l'avantage qualifiée, plus compétente, performante, excellence et en progrès continu.

Par conséquent, la vision du manager a évolué dans le sens où elle laisserait la place à un profit plus adapté à ces changements perpétuels, qui est celui de leader.

2-1 la définition du leader :

La notion de leader abordée sous l'angle du management peut-être définie comme suit :

« Personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe ou entreprise) »².

Le leader est celui qui est en tête, qui conduit, qui montre la direction. C'est à la fois un chef qui prévoit et anticipe pour définir une stratégie et un meneur d'hommes qui est capable d'animer une équipe, de la « faire bouger », autant au sens de la faire avancer dans la direction voulue que de favoriser le changement et de promouvoir des idées nouvelles. Il se rapproche en ainsi de la notion d'entrepreneur de Joseph schumpeter. A cela s'ajoute la capacité à coordonner les actions des membres du groupe, c'est-à-dire à motiver le groupe à œuvrer dans un but commun.

¹ Robert R. Blake & Jane S. Mouton, 1987

²Robbins (S) et De Cenzo (D), management : l'essentiel des concepts et des techniques, 4^{ème} édition, Edition pearson Education, 2004, P325

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Le leader est celui qui est capable de valoriser les acquis de l'organisation afin de mobiliser les énergies de ses membres pour les projeter vers un futur qui leur paraisse désirable. Il est ainsi capable de demander des efforts et des sacrifices qui apparaissent légitimes car ils visent une promesse d'avenir meilleur.

2-2- les compétences du leader :

Selon Warren Bennis et Burt Nanus qui identifient quatre « compétences » du leader : la capacité à gérer l'attention, le signifiant, la confiance et la conscience de soi. Ils soutiennent que le développement de la personnalité est déterminant dans l'émergence des leaders.

Le leader doit selon eux avoir « *une image positive de soi* » qui « *consiste à reconnaître ses points forts et à compenser ses points faibles* »¹.

Compétences du leader :

- ▶ Développer l'initiative et la créativité
- ▶ Inspirer une vision, projeter le futur
- ▶ Permettre d'agir en favorisant la collaboration
- ▶ Etre exemplaire, planifier les succès
- ▶ Encourager, motiver, reconnaître.

2- 3-les valeurs qui amènent le manager à être un leader² :

- Savoir communiquer, y compris par des images afin de susciter l'engagement et l'enthousiasme des autres ; avoir une vision et rallier les autres dans cette vision afin d'attendre les résultats recherchés ;

- Savoir prendre les risques et susciter la confiance des subordonnés ;

¹ Article écrit par André Cavagol, modifié le 21/10/2013

²OUABDESSLAM(C) : Esprit d'entreprise, clef du développement, réflexion d'un manager édition ENAP, Alger, 1992

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

- Faire preuve de concentration et bien gérer le temps ;
- Savoir imposer les capacités moyennant quelques compromis ;
- Savoir établir les échanges entre dirigeants et dirigés, faire preuve de subtilité pour éviter l'arbitraire ;
- Savoir clarifier la situation et justifier les décisions précises ;
- Se préoccupe de pourquoi et comment agir, savoir assumer les responsabilités et reconnaître ses fautes ;
- Faire preuve de détermination et de persévérance ;
- Savoir que le talent, le génie de la culture ne suffisent pas et que les objectifs ne sont atteints que s'ils sont cohérents, clairs et fiables ;
- Pouvoir et savoir résister à l'adversité ;
- Savoir maintenir le cap, innover et relever les défis en le faisant avec courage face aux résistances ;
- Faire preuve d'humanisme et savoir se gérer soi-même ;
- Identifier chez soi les points forts et les points faibles et croire aux succès ;
- Cultiver les compétences et obtenir la discipline ;
- Réaliser l'adéquation entre les compétences et les besoins de l'organisation, la capacité d'apprendre ;
- Savoir regarder le futur et non le passé ;
- Savoir prévenir et gérer les conflits ;
- Savoir partager le pouvoir, savoir diriger et non commander.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

2.4. Les rôles du leader :

Jack Welch dans son livre « mes conseils pour réussir » a énoncé huit rôles essentiels au leader, à savoir¹ :

- ***Le leader améliore constamment son équipe :***

Pour y arriver, il exploite toute rencontre comme occasion d'évaluer, de coacher et de renforcer l'assurance de chacun.

- Le leader doit consacrer le plus clair de son temps et l'essentiel de son énergie à trois activités :

- S'assurer que la bonne personne occupe le bon poste
- Soutenir et promouvoir ce qui s'y trouve
- Faire sortir du terrain celui qui n'est pas à sa place

-Aider les individus à améliorer leurs résultats de toutes les manières possibles

- ***Le leader fait en sorte que tout le monde connaisse sa vision, la vive et l'applique :***

La vision est un aspect fondamental du leader. Mais aucune vision ne vaut le papier sur laquelle elle est imprimée. Si elle n'est pas évoquée constamment et assortie aux récompenses. Ce n'est qu'à cette condition qu'elle deviendra une réalité vivante.

- ***Le leader se met en phase avec tous les membres du personnel. Son énergie positive et son optimisme sont contagieux :***

On dit que le poisson commence à pourrir par la tête. L'état d'esprit du leader est contagieux. Le leader dynamique doit dégager une impression positive, une équipe dynamique qui voit les choses positivement.

- ***Le leader instaure un climat de confiance par la franchise, la transparence et la reconnaissance des mérites de tous :*** La confiance c'est ce qui se produit

¹WALCH(J) : mes conseils pour réussir, réussir, édition village mondial, Paris, 2007, PP ; 66-82

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

quand un leader est transparent, franc et fidèle à ses engagements. Le leader instaure un climat de confiance en rendant à César ce qui est à César. Il ne sert jamais d'un collaborateur en lui piquant une idée et en la présentant comme sienne.

- ***Le leader a le courage de prendre des décisions impopulaires et son instinct :*** Le leader n'est pas là pour gagner un concours de popularité, il est là pour diriger. Le leader est un sans cesse obligé de se fier à son instinct.
- ***Le leader sonde et questionne chacun avec une curiosité qui frise le scepticisme :*** il s'assure que l'on réponde à ses questions par des actes. Les discussions saines, les décisions et l'action que le leader peut trouver des solutions meilleures et ambitieuses pour son équipe.
- ***Le leader donne envie par exemple, de prendre des risques et d'apprendre :*** beaucoup de leader exhortent l'innovation, mais elle conduit dans certains cas à l'échec. Ceci laisserait entendre qu'ils incitent à la prise de risque par l'application d'idées nouvelles ouvertement les erreurs et explique publiquement les leçons tirées.
- ***Le leader sait fêter la victoire :*** le travail fait tellement partie de la vie, qu'il serait aberrant de ne pas en savourer les instants de réussite, saisir toutes les occasions qui se présentent.

2.5. Le leader et l'approche de leadership :

Il existe différentes approches de leadership, nous allons définir le leadership, ses styles comme suite :

2.5.1 : la définition du leadership :

Le leadership est une notion complexe faisant partie intégrant du management¹.

Nous savons qu'il peut s'appliquer à de nombreux domaines : politique, social, économique et même universitaire, pour notre part, nous nous attarderons sur le leadership managérial.

¹www.cubiks.com/asp/document=502/fr/le15/02/2009 à 16h47.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

- Le leadership est l'art d'amener les personnes à accomplir des tâches volontaires, ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation de buts communs ;
- Le leadership c'est avoir une bonne vision de soi, avoir une vision et savoir la communiquer, instaurer un climat de confiance entre les membres du groupe et mettre en œuvre des actions efficaces pour réaliser son propre potentiel de leadership ;
- l'importance d'un bon leadership est essentielle¹. Une approche trop gestionnaire et comptable des organisations tend à mettre en exergue les difficultés sans susciter l'espoir, facteur d'efficacité et de progrès. Encore qu'une approche comptable ne soit pas forcément toujours négative car elle permet de faire le bilan des acquis et peut mettre en valeur les compétences sur lesquels appuyer une stratégie réaliste pour l'avenir. En effet, la prise de risque que préconise Bennis pour le leader ne doit pas s'assimiler à un pilotage à vue. Il vaut mieux bien connaître ses ressources et ses compétences avant de se lancer dans la tempête afin de bien garder son cap. Le leader inspire confiance car il ne prend que des risques calculés grâce aux informations dont il dispose ;
- Bennis complétera ensuite cette approche par quatre nouvelles règles du leadership pour les groupes d'exception, c'est-à-dire les organisations compatibles avec les données économiques techniques et sociales contemporaines, à savoir :
 - donner des directives, définir un objectif, et donner un sens à l'action ;
 - créer et maintenir un sentiment de confiance ;
 - être orienté vers l'action, la prise de risque et faire preuve de curiosité ;
 - susciter l'espoir, l'optimisme et une énergie psychologique qui anticipent la réussite.

2-5-2 : le style de leadership² :

Le leadership peut se définir comme la capacité à influencer le comportement de personnes ou de groupes pour la réalisation d'objectifs organisationnels. Le leader est celui qui disposant d'une autorité (formelle ou informelle) se montre capable de convaincre et de mobiliser des personnes autour d'un projet.

¹ Article écrit par André Cavagol, modifié le 21/10/2013

² Article écrit par Gaby José Ababa EKULA, ISM Dakar-diplôme supérieur de gestion 2007

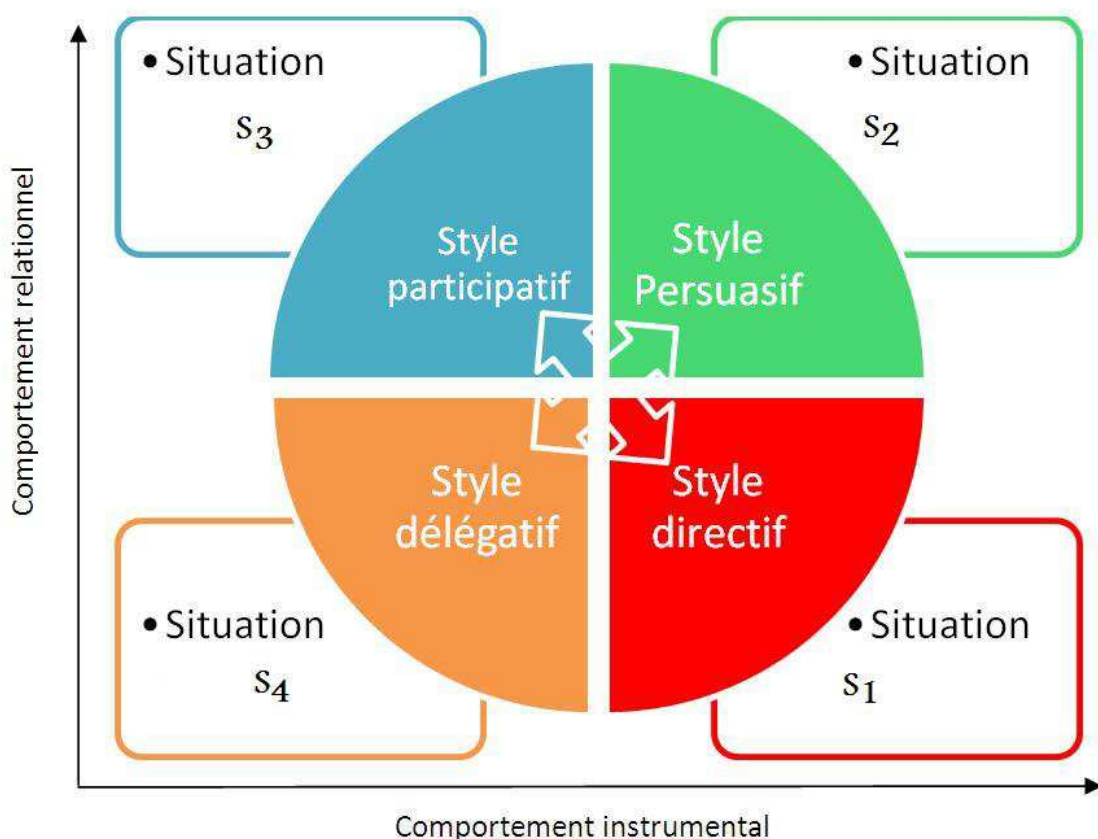
Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Il n'y a pas qu'une façon de choisir un style de leadership ou de direction. Le style de direction s'exerce toujours en fonction d'une situation, or, les situations dans les organisations sont multiples et variées. Les principaux facteurs qui déterminent le choix du style de leadership sont : les individus auxquels il s'applique, la nature des tâches, la situation en elle-même.

L'approche que préconisent Hersey et Blanchard inspiré du management situationnel constitue pour nous l'approche la plus adaptée à nos jours, car elle répond aux exigences de la conduite des hommes :

Leur modèle est schématisé comme suit :

Figure n° I.4 : Le management situationnel : La théorie de Hersey et Blanchard :



Source: BLANCHARD Ken et HERSEY Paul, "Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership", Training & Development Jan1996, Vol 50, n°1, p44

Il en résulte quatre styles de management comme suite :

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

❖ Le style directif :

Dans ce style, le principal rôle du leader consiste à structurer tout en donnant des instructions précises et en surveillant de près l'exécution des tâches. La prise de décision lui revient et il se charge d'organiser, planifier et contrôler.

❖ Le style persuasif :

Le leader se charge de mobiliser en donnant des instructions précises et en surveillant l'exécution des tâches mais tout en expliquant ses décisions. Il encourage les membres de son équipe et sollicite les suggestions avant de prendre des décisions. Il se charge d'expliquer, de persuader et de convaincre ses collaborateurs.

❖ Le style participatif :

Ce type de leader s'associe et partage avec son équipe la responsabilité de prise de décision. Il écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs. Il les conseille et négocie avec eux.

❖ Le style déléguatif :

Le leader participatif transmet à ses collaborateurs la responsabilité de décision et reste en retrait tout en étant disponible dans le cas où on le sollicite. Ces principaux mots clés sont : la responsabilité, l'initiative et la délégation.

Section 3 : Du manager leader au manager coach

Cette présente section a été consacrée à la présentation du coaching managériale. Nous avons pu voir, ce qu'est un manager coach et leurs avantages pour les entreprises.

Today, being a manager can mean many things. But it seems that a new concept is appearing the "coach manager". Managers are no longer just departmental heads; they are now expected to develop their teams' skills.

3.1. Présentation du coaching managérial :

Tout d'abord, il faut savoir que le terme de « coaching » est encore un peu vague dans la langue française, chaque professionnel en donne une définition personnelle. Voici quelques exemples de définition du coaching.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

a-Définition du coaching :

Le concise OXFORD DICTIONNARY¹ définit le coaching comme suit :

« *To Coach-To (enseigner), to train (former), to bints to (conseiller, donner des indications), to prime with facts (informer, mettre au courant des faits) ».*

Le coaching est en réalité plus que cela, il concerne d'avantage la façon de transmettre que la teneur même de ce qui est transmis et accorde une attention particulière à la relation qui s'établit entre l'émetteur et le récepteur car avant tout c'est un style de communication.

Après voir l'article de *Management*, octobre 1999, nous allons citer quelques définitions du leader coach² :

"Le coach a pour rôle d'aider les gens à définir des objectifs clairs dans un cadre temporel donné. Ces objectifs concernent aussi bien l'accomplissement d'un projet professionnel que la résolution d'un problème plus personnel".

La deuxième définition désigne la place du manager coach au sein d'entreprise, il a pour but de :

« *Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel.*

Progresser en vue d'une meilleure performance, certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie ».

Une autre définition comme :

« *Le coaching s'appuie sur le développement du savoir être du manager pour lui permettre l'acquisition du savoir-faire du coach, de façon réellement intégrée... Le coaching n'est donc pas un outil mais une méthode créative, sollicitant des changements personnels, interpellant les attitudes et les comportements, invitant à revisiter les cartes mentales, les visions du monde de chacun. »*

¹Oxford Dictionary, dictionnaire encyclopédique, édition 2005, SP

² www.coachingavenue.com

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Donc, le coaching est l'accompagnement personnalisé, et dans une relation de parité, d'individus ou d'équipes pour le développement de leurs compétences et potentiels en vue d'atteindre un objectif clair en un temps limité.

b- Le coaching au cœur d'une technique de management :

Dans le cas du coaching managérial (c'est-à-dire, lorsque le manager se fait coach), il n'est pas vraiment question de réaliser une séance complète et continue de coaching. Il s'agit plutôt de faire intégrer les techniques du coaching dans le management quotidien, d'enseigner une meilleure manière de diriger les hommes par un travail en profondeur sur les réflexes professionnels du manager,

Le manager coach doit se faire coacher avant d'appliquer ses nouvelles compétences sur son équipe (connaissance des processus de motivation, techniques de communication, compréhension des comportements humains...).

Le manager peut avoir besoin d'un coach pour plusieurs raisons :

- Se comprendre, définir son style de management, accepter ses faiblesses... Il ne s'agit pas de faire une thérapie mais plutôt de prendre du recul sur son statut de manager dans l'entreprise.
- Se fixer de nouveaux objectifs, chercher à améliorer son style de management
- Accepter le processus de deuil de ses responsabilités, apprendre à déléguer.
- Redynamiser sa carrière, reprendre confiance en soi et en sa capacité à diriger et motiver une équipe...
- Prendre des décisions
- Développer l'art d'animer les réunions, de communiquer.

c- Les avantages du coach :

Parmi les multiples avantages du coaching, on peut citer les suivants :

- Amélioration des performances et de la productivité.
- Formation continue du personnel.
- Une meilleure intégration du savoir.
- Une meilleure qualité de vie.
- Des managers plus disponibles.
- Plus d'idées, plus créatives.
- Une meilleure utilisation des hommes, des compétences et des ressources.
- Des procédures d'urgences plus rapides et plus efficaces.
- Une meilleure capacité à s'adapter aux circonstances et aux changements.

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

3.2. Le coaching comme style de management :

Le coaching est une technique de management basée sur des connaissances et une fois acquises, le coaching devient partie intégrante de la façon de manager, le développement et la pratique de coaching comme le style de management permet d'ailleurs d'augmenter les performances de tous ceux qui y sont exposés (managers, équipes, proches collaborateurs)¹.

Appliquer le coaching dans le management permet d'augmenter les performances du management, de rendre l'environnement moins stressant pour les équipes, de favoriser le travail d'équipe et l'aide mutuelle et de diminuer les luttes de pouvoir.

Le manager qui veut utiliser le coaching comme style de management, doit posséder plusieurs compétences, il doit tout d'abord savoir observer ses subordonnés (leur comportement et leurs performances) pour agir rapidement, il doit ensuite être capable d'analyser et d'identifier les opportunités pour que les membres de son équipe augmentent leurs capacités et améliorent leurs performances et identifier une situation où le coaching est nécessaire, il doit savoir également interviewer. C'est-à-dire poser les bonnes questions (questions ouvertes, questions fermées, questions réflexives) au bon moment et avoir une écoute active.

Enfin, il doit savoir faire un bon feedback pour aider ses collaborateurs dans le développement de leurs capacités et de leurs performances.

3.3. Formation management et performance :

La formation est un facteur indispensable de la performance de l'organisation, dont elle permet aux managers de renforcer la performance de leurs pratiques professionnelles pour mieux concilier les attentes des collaborateurs, les besoins de clients et des exigences des actionnaires

Cette formation au management s'adresse aux futurs managers, aux chefs de projet et aux ingénieurs souhaitant créer et développer leur leadership de manager. Elle s'adresse

¹ Article écrit par Chronique de Anaïs pierre, managé, trexia, le 16/07/2013,16 :15

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

également à tous les managers qui souhaitent faire le point sur leur propre style de leadership, perfectionner leurs connaissances et optimiser leurs potentialités.

Ce parcours de formation management et performance permet d'acquérir des outils et des méthodes pour former des équipes performantes, coordonner et animer leur action, mobiliser et faire partager des valeurs communes et les impliquer dans les projets de challenge. Voici les objectifs de cette formation :

- Vous connaître en tant que manager et prendre conscience de vos potentialités pour mieux optimiser vos talents et aller plus loin dans l'affirmation de votre leadership ;
- Explorer ses qualités professionnelles et émotionnelles afin de mobiliser plus efficacement son équipe par la compétence, l'éthique et la motivation ;
- Discerner les enjeux et les mécanismes de son style de management sur son équipe et de s'approprier des outils qui produisent des résultats performants ;
- Optimiser sa performance de manager en créant un lien dynamique entre les objectifs son équipe et les priorités stratégiques de l'entreprise ;
- Créer et déployer les compétences de ses coéquipiers pour impacter directement et efficacement sur leurs résultats ;
- Maitriser les 10 principaux rôles du management permettant de faire levier sur les performances à chaque phase de l'engagement des collaborateurs et les faire progresser ;
- Bâtir une stratégie pour trouver sa juste place dans l'organisation et renforcer sa crédibilité de manager en s'appuyant sur la performance et le professionnalisme ;

Section 4 : Les exigences concernant du manager de demain :

Les époques changent et les managers aussi. Confronté à un environnement qui se modifie, le manager doit faire preuve d'une formidable capacité d'adaptation, alors que lui-même évolue et ne désire pas toujours les mêmes choses. Compétences techniques, envies personnelles ou qualités relationnelles, il devient alors nécessaire de découvrir les différentes facettes des chefs d'équipe de demain

Le manager de demain sera beaucoup moins attaché à l'entreprise et à ses valeurs, ajoute Laëtitia Lethielleux, qui a coordonné "Le manager de demain" aux éditions

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Lextenso. Ces valeurs sont d'ailleurs de plus en plus difficiles à différencier, tant les entreprises ont tendance à adopter le même discours". Cette individualisation de la carrière trouve aussi son origine dans la flexibilisation du monde du travail. "Les taux de turn-over croissants sont une conséquence directe de l'assouplissement du droit du travail, explique Laëtitia Lethielleux. Si les entreprises peuvent se séparer plus facilement d'un collaborateur, celui-ci est, lui aussi, plus libre de ses mouvements¹."

4.1. Le profil du manager de demain :

Depuis quelques années les métiers d'encadrement évoluent et les missions confiées à un manager sont aujourd'hui sensiblement différentes. Afin de mieux cerner les nouveaux profils et attentes des managers, CSP Formation a mené une étude en février 2010 auprès des tops managers, des managers intermédiaires et des DRH. Ces rencontres ont permis de mettre en lumière les problématiques de management tout en définissant le profil du manager de demain.

Il en ressort que le « manager de demain » devra être un pilote ouvert et souple, aux fortes compétences relationnelles. Il devra fédérer son équipe autour d'une vision et s'appuyer sur une base personnelle de courage et d'équilibre. Le manager de demain aura donc intérêt à être fin psychologue pour garder intacte la motivation de collaborateurs toujours plus exigeants.,

Selon Vincent Dicecca, Responsable de l'Offre Management & Leadership chez CSP Formation qui a fait une synthèse sur les missions et les attentes du manager de demain : « Nous avons pu découvrir que le manager veut assumer un leadership dans un contexte plus humain. A l'évidence, il doit renforcer ses aptitudes relationnelles pour expliquer, informer, faire adhérer aux changements. Les managers devront travailler leur capacité d'adaptation pour apprivoiser l'inattendu, être plus agile. Il leur faudra également développer une intelligence des situations pour bien guider leurs actions. Ils devront en outre renforcer leurs capacités de communication en se montrant beaucoup plus ouverts aux autres, aux autres disciplines, à la diversité, Car en toile de fond, il s'agira de replacer l'humain au cœur des préoccupations managériales en tenant compte des aspirations et des potentialités de chacun. Le manager doit démontrer encore plus sa légitimité notamment

¹ Laëtitia lathielleux, « portrait-robot du manager de demain ».le manager de demain, 06/06/2011, Ed. lextenso, Reims, P.2

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

grâce à sa solidité intérieure et sa capacité à relever les défis en contexte turbulent. Il ne s'agit plus d'une légitimité fondée sur la position et la certitude mais bien sur l'intelligence des situations et la capacité à mobiliser, à redonner du sens, à recréer le collectif tout en étant attentif à chacun, mais ce n'est pas tout, il doit s'armer pour décider rapidement, accompagner le changement tout en gérant les conflits potentiels, développant le plaisir au travail, la convivialité et la solidarité dans l'équipe. Pour cela, le manager commence par l'écoute, puis la bienveillance et la patience. Il prend du recul sur sa pratique, accepte la diversité et devient un manager-coach ¹ »

Le manager de demain a tant de qualités humaines à développer qu'il a besoin de soutien dans sa pratique quotidienne. D'une part, il attend que la direction générale mette l'individu au cœur de l'entreprise et formalise clairement un projet cohérent. D'autre part, il souhaite des outils performants synonymes de gain de temps.

4.2. Le leadership de demain :

La notion de leadership efficace n'a cessé de s'affiner, nous allons aborder à présent quelques problématiques actuelles intéressant à la fois les chefs d'entreprise et les experts du domaine :

4.2.1. Le leadership d'équipe :

Le leadership s'inscrit de plus en plus dans le contexte de l'équipe, la popularité grandissant de cette forme d'organisation accroît d'autant l'importance du leader, le rôle qui lui est attribué n'a plus rien à voir avec celui d'un agent de maîtrise classique qui se chargeait avant de superviser son effectif et qui a désormais le rôle d'animer son effectif².

Les différents rôles du chef d'équipe, pour agir de manière efficace sont :

- S'occupe des rapports avec les entités externes : représenter l'équipe aux prés d'autres entités, à l'intérieur de l'entreprise ;
- Résoudre les problèmes : assister aux réunions afin d'aider à aplanir les difficultés que rencontrent les membres de l'équipe ;

¹ Article par Vincent Dicecca, quel sera le profil du manager de demain, 18/mai/2011

² Robbins (S) et De Cenzo (D), management : l'essentiel des concepts et des techniques, 4^{ème} édition, Edition Pearson Education, 2004, P341

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

- Gérer les conflits : procéder à l'analyse des désaccords qui surviennent entre les équipiers.
- Animer son équipe : clarifier les objectifs et les rôles de chacun, transmettre son savoir ; stimuler ses collaborateurs et leur offrir son soutien.

4.2.2. L'intelligence émotionnelle du leader :

Les recherches sur les traits de personnalité ont établi que les leaders devraient faire preuve d'intelligence et posséder des compétences professionnelles adéquates¹.

Ces compétences sont nécessaires à l'exercice du leadership mais non suffisantes. S'ajoute à ces derniers l'intelligence émotionnelle qui représente un élément essentiel de l'efficacité du leadership.

Sans l'intelligence émotionnelle le manager aura beau disposer d'une formation exceptionnelle, il n'en deviendra pas pour cela un grand leader.

Il a été prouvé que l'intelligence émotionnelle exerce à tous les niveaux une influence positive sur les performances professionnelles, elle semble néanmoins particulièrement bénéfique dans les emplois qui supposent d'importantes interactions entre les personnes, ce qui correspond précisément à la définition du leadership.

Les grands leaders manifestent leurs intelligences émotionnelles en élaborant ces cinq composantes clés : conscience de soi, maîtrise, motivation, empathie et sociabilité.

4.2.3. Bâtir la confiance, l'essence du leadership :

La confiance ou l'absence de confiance revêtent une importance croissante pour les entreprises modernes².

La confiance établie est une composante vitale dans un leadership efficace, la confiance a cinq dimensions : l'intégrité (honnêteté et sincérité), compétence (connaissance et qualité techniques et interpersonnelles), cohérence (fiabilité, prévisibilité et sens du jugement), loyauté (désir de protéger l'autre et de ne pas lui faire perdre sa place) et l'ouverture (désir de partager librement idées et informations).

¹ IBID, P 350

² IBID, P352

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

Aujourd'hui plus que jamais, l'efficacité du leader et des managers dépend de leur capacité à gagner la confiance de leurs subordonnés.

Quand les subordonnés font confiance aux leaders, ils acceptent de s'exposer aux conséquences de leurs actes, persuadés que ni leurs droits, ni leurs intérêts ne seront bafoués.

L'une des fonctions du leader a toujours consisté et consiste toujours à collaborer avec d'autres personnes afin d'identifier et de résoudre les problèmes, cependant sa capacité à accéder aux connaissances requises et à stimuler la réflexion dépend directement de la confiance qu'il inspire. Confiance et loyauté détermine ses possibilités d'acquérir l'information et d'assurer la coopération d'autrui.

Bref, ce ne sont pas uniquement son expérience et ses connaissances qui font qu'un gestionnaire est un réel leader. Sa personnalité est aussi un facteur de performance et de leadership. C'est pourquoi les profils recherchés aujourd'hui sont donc très différents de ceux qu'on exigeait autrefois.

Heureusement, nous savons maintenant de mieux en mieux comment évaluer ces profils à partir d'outils comportementaux. Nous savons également comment mieux accompagner les gestionnaires, dans le développement de leurs compétences (*coaching*, techniques de transfert des apprentissages, nouvelles technologies, stratégies de développement adaptées aux profils, etc.), afin de leur permettre de devenir les entrepreneurs et les leaders de demain.

Dans ce même cadre, tout manager doit jouer le coach avec ses collaborateurs, Il ne s'agit pas d'assurer leur efficacité seulement, en leur montrant à chaque fois tout ce qu'il faut faire, il doit pouvoir assurer leur autonomie, en les aidant, en les accompagnants, en développant leurs compétences afin qu'ils puissent atteindre leur objectifs professionnels avec une meilleure performance. Etre coach nécessite aussi des compétences relationnelles, communicationnelles afin de pouvoir s'adapter à chacun des collaborateurs et afin de fructifier au mieux cette activité. Le coach sait faire émerger le meilleur de chacun, le développer et le mettre au profit de l'entreprise. Le manager doit jouer ce rôle en permanence dans l'entreprise afin d'assurer une amélioration continue des compétences et

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

des performances de ses collaborateurs. Il ne doit pas non plus négliger son identité initiale de manager.

Le management des personnes consiste à développer les capacités d'une équipe où le manager doit faire preuve d'une compétence triple : se connaître lui-même (ses points forts, ses limites, son style de management), connaître autrui (comprendre ses collaborateurs et s'adapter à eux), et comprendre la situation (maîtriser les composantes relationnelles et rationnelles du management).

Le manager est aujourd'hui un animateur d'équipe, qui a notamment pour mission de développer les talents et compétences, dont du ressort du manager de développer le potentiel de ses collaborateurs et de dynamiser le fonctionnement de son équipe.

À l'aide de références théoriques issues de manuels, d'articles de presse ou de sites internet, nous avons pu distinguer trois fonctions, trois professions agissant dans le domaine :

- **Le manager** : il est à la tête d'une équipe et n'a jamais reçu de formation aux techniques de coaching. S'il fait preuve d'une certaine sensibilité à ce concept (il écoute ses subordonnés, essaie de développer leur potentiel, etc.), ce n'est que par aptitude naturelle.

- **Le coach** (ou consultant) : interne ou externe à l'entreprise qui intervient auprès du manager pour l'aider dans certaines étapes de sa vie professionnelle. Il peut, par ses interventions, enclencher un processus de formation au coaching ou même finalement être appelé pour former officiellement les managers à ces techniques.

- **Le manager coach** : qui a suivi une formation spécifique aux techniques du coaching, les utilise consciemment et les intègre à son mode de management quotidien.

Ainsi, nous avons découvert que le manager est qui dirige et coordonne ses collaborateurs, le coach qui aide un individu de façon ponctuelle et sur un point particulier, et le manager coach qui a intégré les techniques du coaching et les pratique intentionnellement dans sa façon de manager son équipe.

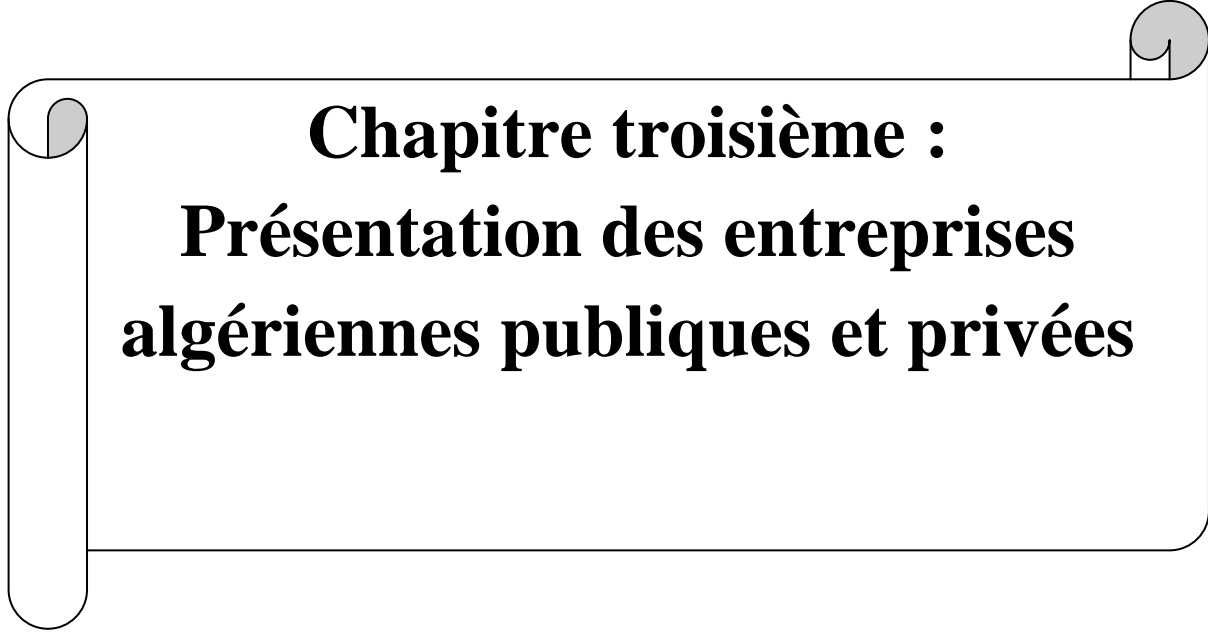
Le manager coach a certes un profil de dimension supérieure à celui d'un manager classique puisqu'il sait utiliser les bonnes techniques pour réduire les tensions du quotidien, favoriser le travail efficace et développer les talents de chacun, mais cela ne signifie pas que le manager doit se faire coach à part entière. Il est en fait assez difficile de

Chapitre II : les nouveaux rôles du manager et recherche de compétences et la performance

jouer le rôle du manager coach sans trop en faire. Il faut pourtant rester manager avant d'être coach.

Donc, le nouveau manager celui qui accepte d'apprendre et de mettre en œuvre les techniques du coaching, mais que la meilleure façon d'utiliser ces techniques est de les intégrer au management quotidien des entreprises, en proposant des formations renouvelées régulièrement aux managers qui le désirent, car être un manager-coach aujourd'hui est certainement un gage de réussite ce qui nécessite aux écoles de formations au management qui permet d'informer ces nouvelles compétences.

Après présenter les différents rôles du manager dans la recherche de la performance, nous tenterons dans le prochain chapitre à présenter les entreprises publiques et privées de notre cas d'études.



Chapitre troisième :
Présentation des entreprises
algériennes publiques et privées

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Dans le mode managériale de nos entreprises où les entreprises publiques et privées constituent le moteur essentiel des progrès économiques et sociaux, l'entreprise algérienne reste l'une des préoccupations des dirigeants vis-à-vis du tissu d'entreprises pour faites des entreprises performantes où l'environnement de l'entreprise d'énormes inquiétudes de management interne au sein de nos entreprises.

Ce chapitre sera consacré à étudier l'évolution de l'environnement algérien et la gestion de ses entités pour passer ensuite à la présentation des entreprises publiques et privées dont le système de gestion a constitué l'objet de notre étude pratique, ce chapitre sera composé en trois sections, à savoir :

Section 1 : présentation de l'environnement de l'entreprise algérienne et de son évolution.

Section 2 : présentation des entreprises du secteur public choisie.

Section 3 : présentation des entreprises du secteur privé choisie.

Section 1 : présentation de l'environnement de l'entreprise algérienne et de son évolution

L'environnement d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier, car il ne cesse de s'internationaliser sur les différents plans, notamment sur le développement même d'une nouvelle économie orientée savoir et innovation appliquée à l'entreprise, car on assiste dans ce nouveau siècle à une nouvelle révolution, après la révolution industrielle du 18^{ème} siècle appelée « la révolution des technologies de l'information, de la communication et de l'innovation.

1.1. Présentation de l'environnement :

L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations¹.

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les chercheurs ont mis en évidence l'impact de

¹ Melbouci Leila, « l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », la Revue des sciences de gestion, 2008/6 n°234, P.75-83

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

l' environnement sur les organisations et l'ont défini en termes de texture causale. Ils distinguent trois types d' environnement :

– *environnement placide aléatoire* : les éléments de cet environnement, qui peuvent avoir un impact négatif ou positif sur l'organisation, sont stables et organisés de façon aléatoire. Dans cet environnement, l'incertitude est très faible ;

– *environnement placide regroupé* : cet environnement est toujours assez stable. Il ne change que lentement, mais ses éléments positifs ou négatifs sont distribués selon certaines formes précises assez stables et non plus au hasard et, sa croissance est indispensable.

– *environnement turbulent* : il est plus complexe, plus dynamique et plus incertain. Dans cet environnement, les éléments interagissent de façon multiple. L'origine de turbulence provient des organisations qui sont fortes et s'imposent par leur comportement stratégique.

1.2. Les composantes de l'environnement de l'entreprise :

Elle consiste à¹ :

a-L'environnement technologique :

L'accélération du progrès technique, de l'innovation peuvent remettre en cause les techniques de production et l'organisation de l'entreprise ainsi que les produits vendus par l'entreprise. Une bonne pratique de la fonction de veille technologique est, dans ce cas, essentielle

b-l'environnement économique :

Il s'agit de tenir compte de la demande solvable et d'analyser la concurrence.

La demande solvable correspond à notre clientèle actuelle, à la clientèle de la concurrence et aux non- consommateurs relatifs, c'est-à-dire aux consommateurs qui n'expriment pas le besoin pour des raisons économiques ou techniques, En matière de concurrence, il faut répondre aux questions suivantes :

c-l'environnement sociopolitique et juridique :

Il détermine les conditions d'entrée et les règles du jeu dans le secteur.

Le cadre légal et réglementaire influence le fonctionnement des entreprises : réglementation sur l'ouverture des grandes surfaces, protection des consommateurs,

¹ AURIAC(J.M) et alii : économie d'entreprise, tome 2, édition techniplus, Paris, 1996, P.54

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

législation du travail, existence de monopoles, fiscalité, diplôme obligatoire, agrément, montant du capital social minimum, etc.

d-l'environnement social :

Quelles sont les caractéristiques de la main d'œuvre, niveau de vie, aspirations (matérielles ou recherches d'accomplissement personnelle), niveau d'instruction et de formation, taux de syndicalisation, combativité revendicative, adhésion aux objectifs de l'entreprise ou rejet, couts (salaires, charges sociales, impôts assis sur les salaires).

e-l'environnement culturel :

L'entreprise peut être perturbée par des changements de goûts ou de mode émanant des consommateurs, Elle doit tenir compte dans sa stratégie des changements de modèles ou de normes, d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre.

f-l'environnement commercial :

L'entreprise prend en compte les pratiques commerciales de son secteur, comme les circuits de distribution, les contrats types, le niveau de rémunération des intermédiaires et le type de contrats qui les lie à elle. L'entreprise doit étudier les alternatives qui se présentent à elle. Par exemple, une entreprise pharmaceutique a le choix entre deux réseaux pour la pharmacie : les grandes surfaces et les pharmacies.

g-l'environnement financier :

L'environnement financier de l'entreprise est essentiellement constitué par le réseau bancaire, mais selon sa taille et son activité, elle peut accéder à des sources de financement particulières : marché obligataire pour les entreprises cotées en bourse. L'entreprise surveille l'évolution des conditions du marché financier (taux de base bancaire, cours des monnaies, etc.).

h -l'environnement physique (géographique) :

La localisation, les voies de communication, le climat et son évolution prévisible, l'évolution démographique, la disponibilité des matières premières, l'énergie peuvent avoir un rôle primordial sur la stratégie de l'entreprise.

Exemple : l'évolution démographique a une incidence sur les régimes de retraite, l'implantation des usines doit tenir compte des axes de communication ; les entreprises qui

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

recherchent une main d'œuvre meilleur marché et moins exigeants s'implantent dans des zones rurales ; les entreprises doivent se préparer au « papy-boom » des années 2000 ; les tendances météorologique sont déterminantes pour l'économie des stations de sport d'hier : plusieurs années peu enneigées doivent les inciter à diversifier leurs activités.

1.3. L'évolution de l'environnement de l'entreprise algérienne :

Pour juger de la performance de l'entreprise algérienne, il faut tout d'abord la situer dans son propre environnement. Ce travail présente les trois dimensions de cet environnement le jour de l'indépendance (économique, culturel et politique), ainsi que son évolution après l'indépendance sous l'influence de la politique économique et institutionnelle de l'Etat algérien émergent.

L'environnement de l'entreprise est défini, selon M.GODET 1985, comme « l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs etc. » pour cela, l'étude et le suivi de l'évolution de l'environnement global permet à l'entreprise d'éclaircir et de déterminer sa stratégie.

L'environnement actuel des entreprises se caractérise par la mondialisation et l'ouverture des économies suite à :

- 1- La structure des marchés locaux et le redéploiement des stratégies d'entreprise.
- 2- La globalisation de l'économie.
- 3- Le système d'information.
- 4- La concurrence.

Les travaux de P.R.LAWRENCE et J.W LORSCH 1989¹ montrent l'environnement ; en effet, les deux auteurs ont mis l'accent sur le fait que la structure d'organisation est fortement influencée par l'environnement dans lequel évolue l'entreprise cette structure est formalisée tant que son environnement est stable et devient par conséquent souple quant l'environnement de l'entreprise devient de plus en plus dynamique.

¹ P.R.LAWRENCE et J.W LORSCH « adopter les structures de l'entreprise » traduction française, les éditions d'organisation, 1989

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

1.3.1. L'évolution de l'environnement algérien depuis le projet colonial à aujourd'hui :

Nous allons aborder, dans ce suit, l'évolution de l'environnement algérien à travers ses différentes étapes qui ont présenté la gestion de ses entités pour passer ensuite à la présentation des entreprises dont le système de gestion a constitué l'objet de notre étude pratique.

a- Politique de l'autogestion (1962- 1965)¹ :

L'autogestion fut avant tout une tentative de sauvetage de l'économie algérienne : la législation de **mars 1963** ne s'appliquait qu'aux biens abandonnés. Mais elle se transforma en octobre 1963 en choix politique, en effet, à cette date, le gouvernement décida de compléter l'opération **biens vacants** par la liquidation totale de la propriété foncière coloniale et par un certain nombre de nationalisations dans l'industrie.

L'autogestion a constitué un excellent terrain de propagande pour les partisans du régime. Nous prendrons comme exemple le Congrès de l'autogestion industrielle organisé par le Parti en Mars 1964. Officiellement, il s'agissait de faire un premier bilan et de faire prendre des décisions aux ouvriers et responsables des entreprises pour remédier aux insuffisances du secteur autogéré de l'industrie. En fait, l'objectif était de faire approuver les décisions du Parti et la politique du gouvernement. Il s'agissait surtout d'obtenir le soutien politique des travailleurs de l'autogestion mais en aucun cas de les faire participer à l'élaboration des décisions concernant les entreprises autogérées. Pendant les années qui suivent l'indépendance, l'autogestion eut une très grande importance politique parce qu'elle constituait un des principaux mots d'ordre du gouvernement et qu'elle incarnait le socialisme, option fondamentale du régime.

b- L'approche socialiste (1965-1988)² :

La troisième phase fut celle de la gestion socialiste des entreprises(G.S.E) ; cette opération a débuté dès l'année 1971, par l'apparition de la loi 71/ 74 dans ce domaine. Cette loi avait comme but de faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise, de sauvegarder leurs intérêts et de renforcer le régime socialiste mis en place par les autorités de l'époque. Pour cela, les entreprises publiques ont subi leur deuxième transformation, qui

¹ <http://www.el-mouradia.dz/francais/symbole/textes/charte%20d%27alger.htm>,

² BOUHEZZA Mohamed. « La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'état dans ce processus », U. Ferhat ABBAS Sétif, n°3(2004), P.80

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

est passée du statut de sociétés nationales à celui d'entreprises socialistes. Dans ces dernières, la gestion était pratiquée par des conseils d'administration (C. A), composés du D. G ou P. D. G, des directeurs techniques et de représentants des travailleurs, ces derniers n'ayant aucune formation en gestion.

c- La restructuration des sociétés nationales aux entreprises publiques (de 1988 à aujourd'hui) ¹:

Depuis l'avènement de ces réformes (1980), les termes de productivité, efficacité et performance, se présentent comme les buts essentiels de la série de changements opérés.

Ainsi donc, la nécessité d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs s'est traduite par l'adoption d'une nouvelle loi portant « *autonomie de l'entreprise* » et consacrer le passage de l'entreprise publique au statut d'EPE (Entreprise Publique Economique) érigée sous forme de société commerciale conformément aux dispositions du code du commerce.

Les entreprises publiques économiques (E.P.E). Vu leur grande taille en terme de quantité d'unités de production, de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, et dans le but de surmonter leurs difficultés de gestion en tout genre (financières, organisationnelles, de production, etc.), les responsables ont décidé de restructurer ces entreprises en suivant deux formes de restructuration : restructuration organique et restructuration financière.

❖ *L'historique de la privatisation*² :

L'opération de la privatisation en Algérie est apparue pour la première fois au début des années quatre-vingt avec la loi 81/84 relative à la cessation des biens immobiliers publics aux particuliers presque au Dinar symbolique, suivie de la loi 87/19 concernant les exploitations agricoles publiques, qui a donné lieu à la création d'exploitations agricoles individuelles (E.A.I) et d'exploitations agricoles collectives (E.A.C). Ont été aussi mises en place les lois de la réforme, dès janvier 1988, sur l'autonomie de l'entreprise publique (loi 88/01), les lois 88/02, 88/03, respectivement loi relative à la planification, et loi relative aux fonds de participation, la loi 89/01 enfin qui complète la notion de contrat de "management" et ses principales caractéristiques : c'est à ce titre que la société

¹ IBID, P.81

² BOUHEZZA Mohamed, op.cit.P.81

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

internationale SOFITEL gère des infrastructures hôtelières neuves, pour le compte d'une entreprise publique touristique.

La constitution du 23 février 1989, notamment dans son article 12, précise le champ de la propriété publique. Celui-ci fut mieux apprécié dans l'article 18 qui distingue le domaine privé de l'Etat, de son domaine public ; quant au secteur bancaire, on peut citer la loi n° 90/10, relative à la monnaie et au crédit.

Mais la loi propre à la privatisation des entreprises publiques est celle contenue dans l'ordonnance n° 95/22 du 26 août 1995. Cette loi a été révisée et modifiée par le décret n° 96 /10 de janvier 1996. Elle a permis d'éclaircir les modalités de la privatisation, ainsi que les branches à privatiser et les différentes procédures relatives à cette opération.

❖ Le rôle de l'Etat dans ce processus¹.

En dehors des procédures contenues dans l'ordonnance 95/22 et 95/25 concernant la privatisation de l'entreprise publique, la gestion des capitaux marchands de l'Etat ainsi que la loi 82/11 et 88/25 concernant la loi d'investissement en Algérie, d'autres décrets complémentaires en ce sens (citons le décret législatif n° 93/12, relatif à la promotion de l'investissement), donnent certains avantages aux entreprises publiques, au moins pour la période transitoire.

D'après les responsables qu'on a rencontrés, il y a une unanimité commune sur la concurrence mais pour peu qu'elle soit loyale. Autrement dit, il faut que les produits importés ou fabriqués à l'intérieur (production nationale en particulier pour les producteurs privés) soient dans les normes reconnues.

Ainsi, parmi les mesures prises en ce sens, citons la loi concernant les prix administrés dont l'objectif est de réaliser un alignement des prix des produits locaux sur ceux des produits importés.

A ce propos, citons quelques exemples concernant nos entreprises :

- pour l'ENPC, dont les concurrents sont nombreux, les produits de ces derniers, en général, ne sont pas conformes aux normes.
- pour la BCR, l'attention est à porter sur la gamme des produits de la robinetterie, produits pour lesquels les importations, après analyse de l'entreprise, ne sont pas conformes aux normes ; ils peuvent même avoir des effets sur la santé.
- pour l'ENPEC, les piles importées (en particulier les piles de Chine), après analyse, se sont avérées presque à moitié vide d'énergie. Même chose pour les batteries importées en

¹ Idem, p.90_92

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

matière de marque et ampérage, c'est à dire que l'étiquette indiquée sur le produit ne répond pas souvent aux normes réelles de ce dernier.

Pour cela, l'ensemble des responsables des entreprises sont pour l'intervention de l'Etat pour mettre fin à ces importations et contrôler la production nationale.

Dans ce sens, l'Etat, du fait de la sensibilité de certains responsables des entreprises publiques en particulier, a promulgué un décret sur « Les prix administrés » et ce, pour mettre fin à ce genre d'importations, par le biais des conditions créées en ce sens.

Une autre intervention de l'Etat dans ce sens, c'est à dire concernant encore les offres des marchés publics, a permis à l'entreprise publique de bénéficier d'une marge de 10 % par rapport aux soumissionnaires des entreprises étrangères.

De plus de ce qui précède, et d'après les réponses recueillies dans les questionnaires, on observe trois domaines d'intervention de l'Etat ; celui-ci est sollicité pour :

- alléger les taux des taxes et d'impôts appliqués aux entreprises publiques,
- créer des barrières douanières,
- organiser le contrôle de la qualité des produits des producteurs nationaux et étrangers.

Malgré cela, on trouve que les mesures prises par l'Etat, et qui sont souvent mal appliquées, sont loin des ambitions attendues par les dirigeants des entreprises. Donc l'Etat doit toujours jouer un rôle plus important dans ce domaine, au moins durant la période transitoire des entreprises privatisables.

Il est clair que l'avenir de la privatisation des entreprises au profil des salariés dépend de la volonté des pouvoirs publics, où le rôle de l'Etat doit s'affermir davantage en tant que contrôleur et puissance publique régulatrice de l'économie.

Après voir l'évolution de l'environnement de l'entreprise algérienne, nous allons présenter dans la section suivante, qui fera l'objet de notre partie étude terrain, l'ensemble des entreprises du secteur public et privé afin de mieux cerner le manager algérien au sein de ces dernières.

Section 2 : présentation des entreprises du secteur public choisie :

Les entreprises publiques algériennes sont considérées comme étant des entreprises dominant des secteurs stratégiques et constituant la force du pays et sa plus grande part d'importations. Elles sont d'une très grande importance et constituent l'objet de beaucoup d'études dont la nôtre se basant sur l'étude des modes de management au sein de ces dernières en tentant d'établir un profil de manager d'entreprise publique. Nous avons pris un échantillon de deux entreprises publiques à savoir E.N.A.D, EPE-EDIED et DOC que

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

nous allons présenter avant de commencer l'étude pratique dans le quatrième et dernier chapitre.

2.1. Présentation générale de l'entreprise nationale des détergents et des produits d'entretien(E.N.A.D) :

L'entreprise nationale des détergents et des produits d'entretien est issue de la restructuration de la société nationale de industries chimiques "SNIC" dont le siège est installé à bouira.

Elle est chargée, dans le cadre du plan nationale de développement économique et social, de la gestion, l'exploitation et le développement des activités de production d'entretien et dérivés. Elle présente des produits de meilleure qualité et arrive toujours à satisfaire les besoins de ses clients.

L'E.N.A.D compte douze (12) unités de production dont celle de lakhdaria.

Les travaux de construction de l'unité des produits d'entretien de lakhdaria ont débuté en 1976, le début de montage des machines en octobre 1977, les essais ont débuté en 06/78, la réception définitive de l'unité en juillet 1979.

Capacité et production de l'unité :

L'unité assure une production de 24.000.000 bouteilles, la contenance 0.9 litres et 1.5 litres. Avec impression et conditionnement en produits d'entretien par an elle est dimensionnée pour une capacité de production de : 22500 tonnes de produits d'entretien liquide.

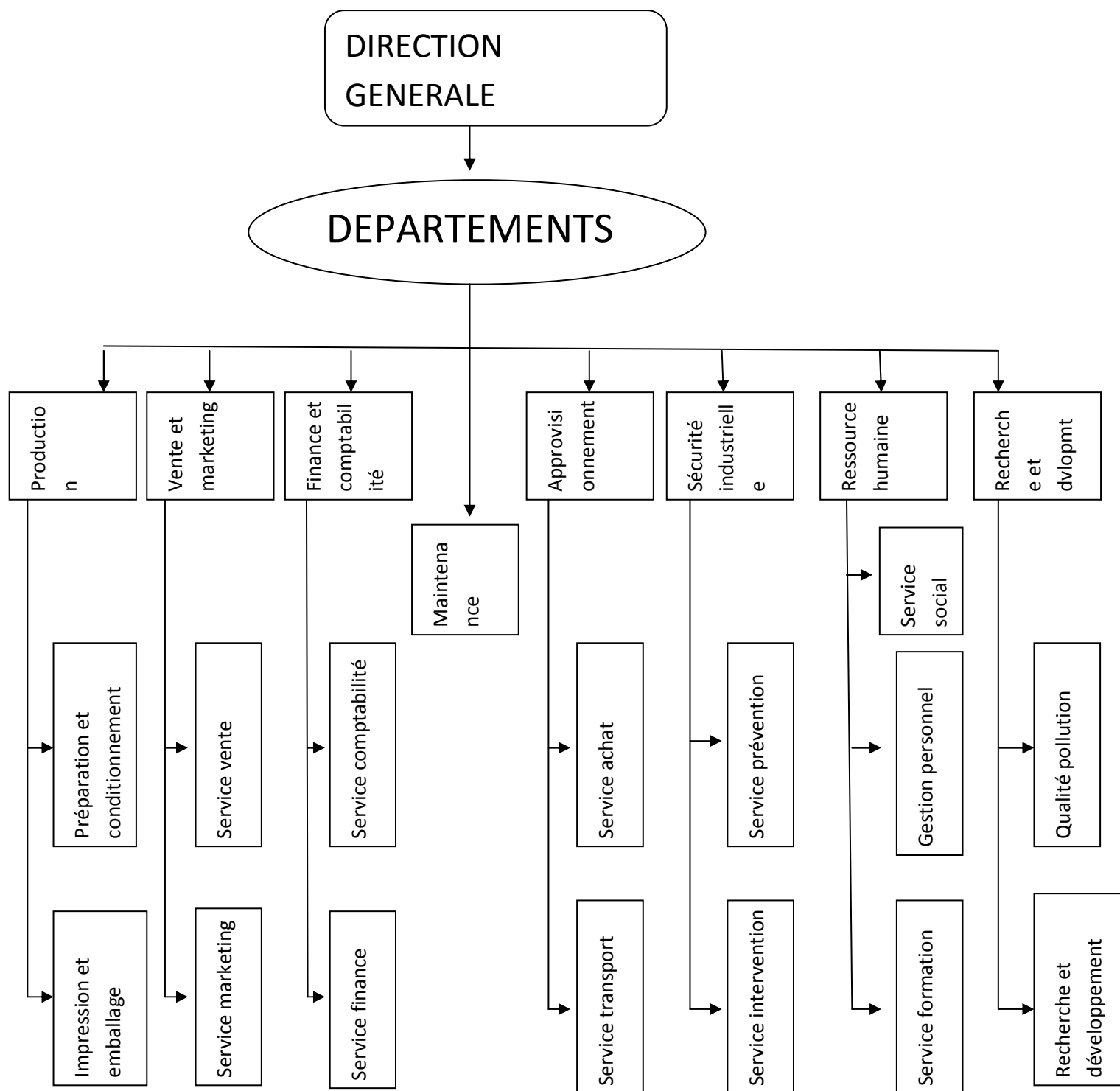
Toutes ces tâches réalisées, par lui-même, se font, suit à une concertation, une coordination très étroite avec ses différents services tout en respectant la hiérarchie tracée par l'organigramme.

❖ Gestion des effectif de l'unité E.N.A.D

Le GRH recherche à adapter le profil des employés, ainsi que les conditions contractuelles de leur travail et leur nombre de sorte à maximiser les performances de l'entreprise.

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Figure n° III .5 : L'organigramme de l'unité E.N.A.D :



Source : de documents de l'entreprise

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Figure n°III.6 : Le nombre des travailleurs que compte l'unité EDIED :

Les années	Nombre des travailleurs	Nombre des travailleurs permanents	Nombre des travailleurs temporaires	CTA/CID
2010	203	82	111	10
2011	194	79	103	12
2012	185	70	103	12
2013	162	99	51	12

Source : de documents de l'entreprise

2.2-Présentation générale de l'entreprise EPE-EDIED-SPA :

Aboutissants de la Fondation sur la distribution de mobilier de maison et de bureau histoire de la Fondation a établi la distribution de mobilier de maison et de bureau après la publication de l'arrêté ministériel publié le 01/01/1984 et est inscrit dans le cadre d'une restructuration d'institutions telles que :

- National Trading
- Fondation nationale électronique
- Fondation nationale de l'électricité

Après le massage est devenu public sous la tutelle d'une autorité locale a été dans l'histoire de l'indépendance de l'institution pour rendre une décision par un comité ministériel et après filiale indépendance de la direction en place et de participer à Alger, a été nommé conseil d'administration.

La forme juridique d'une fondation des institutions publiques économiques par action estimée 16.000.000 DA divisé en actions de son capital continue 800 action. Entreprise et de la gestion et de contribuer à un an 2008. A été modifié et est devenu le capital de la Société d'environ 91680000DA, divisé chaque institution prévue de 4584 actions et après la ré- Fondation de l'entreprise.

La Fondation distribue des équipements ménagers et de bureau à partir de son siège de granges région de Bouira au reste de l'état.

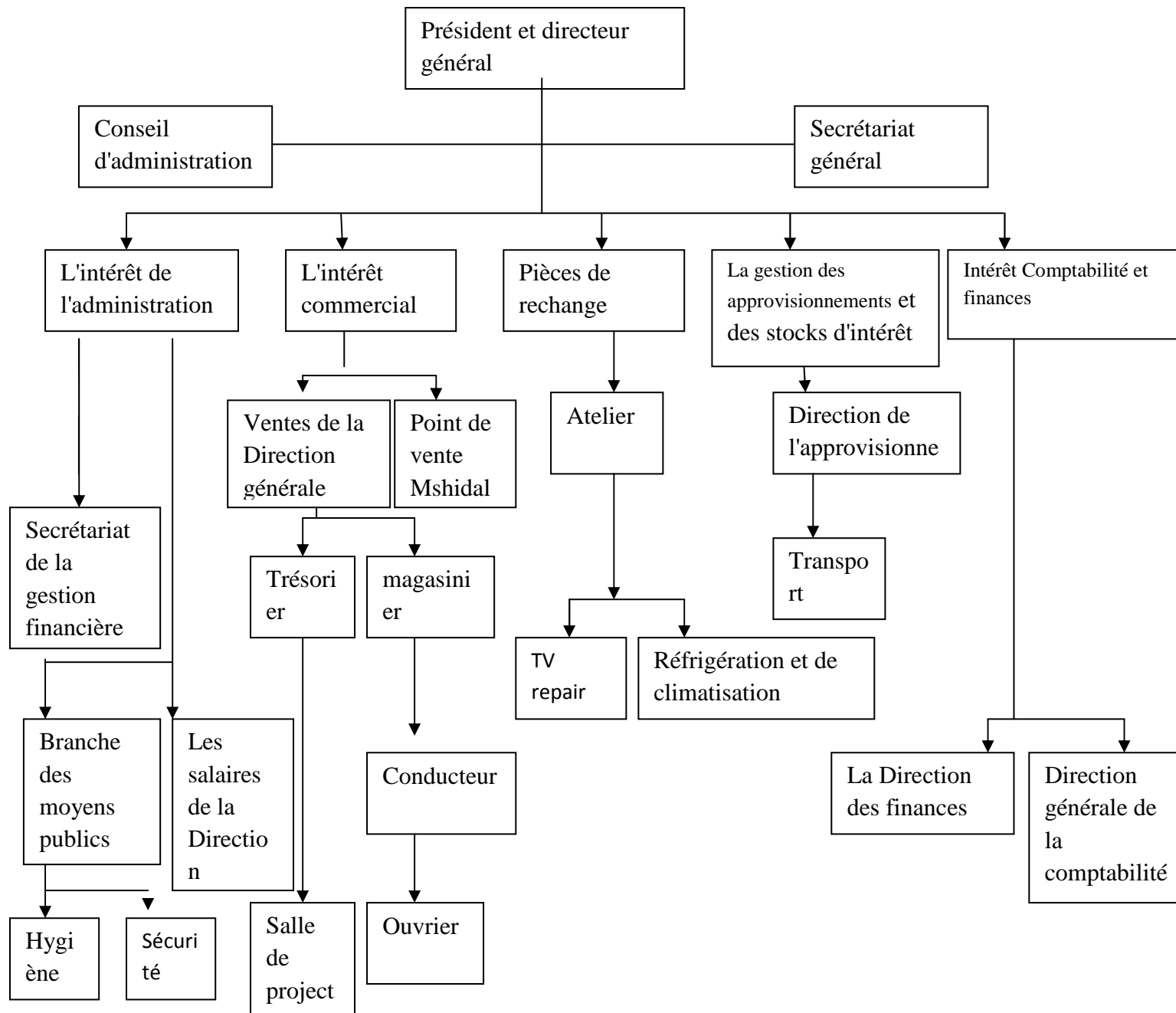
Zone stratégique de l'activité de l'institution et se présente comme suit :

- Équipement électroniques
- matériel de bureau
- Suffixes voitures

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

l'entreprise EDIED a des activités secondaires ont telles que les services après-vente et les réparations ont aussi une succursale dans un cercle Meshedalah.

Figure n° III .7: L'organigramme de l'unité EDIED :



Source : EDIED 2014

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Figure III n°.8 : Le nombre de travailleurs dans l'organisation et la distribution par des intérêts :

L'intérêt	Le nombre de l'intérêt des travailleurs permanents
Administration et sécurité publique	18
Comptabilité et finances	02
Approvisionnement	04
intérêt commercial	10
Service après-vente	07
Service après-vente	41

2.2-Présentation générale de l'entreprise DOC :

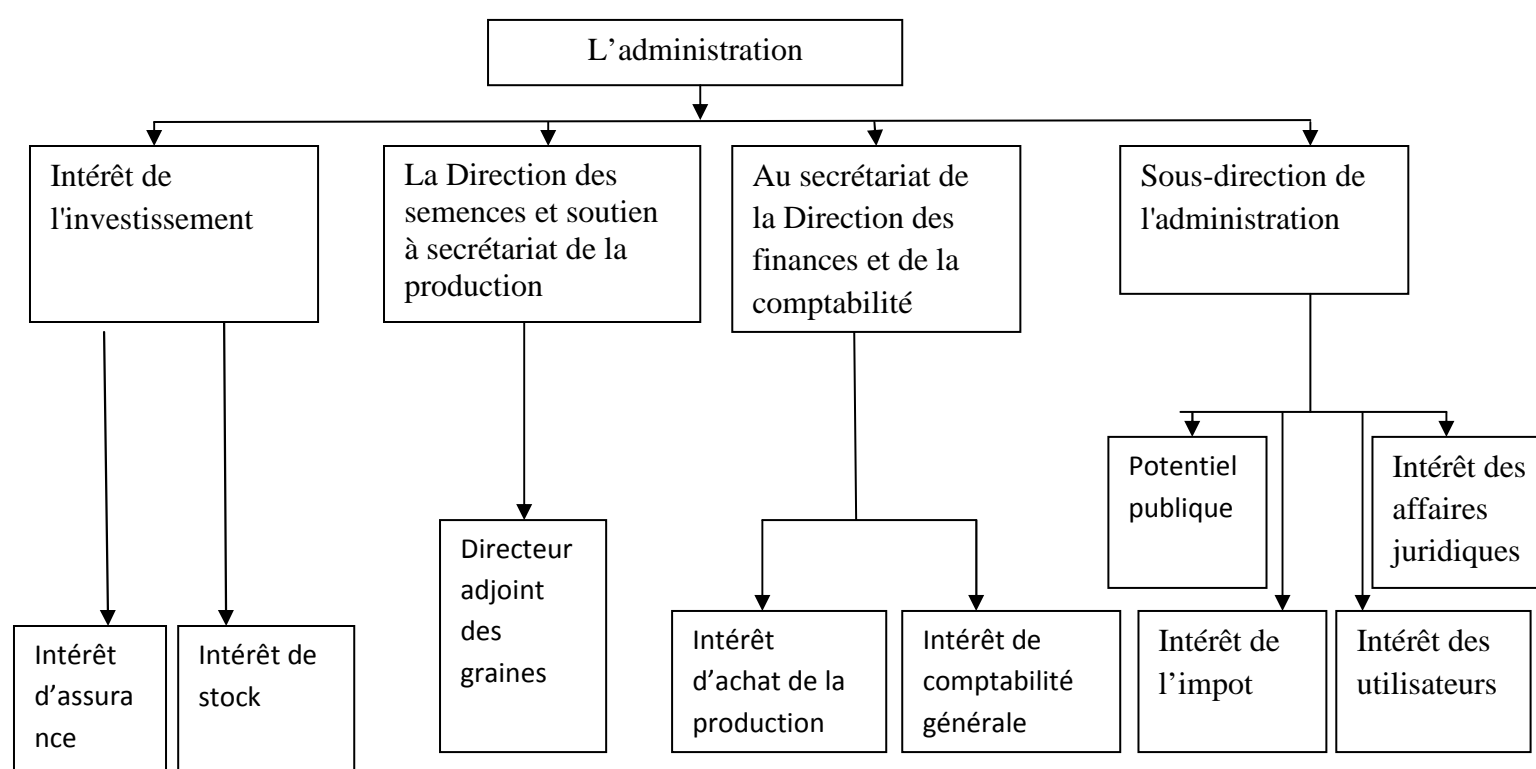
Est l'une des coopératives au niveau national a été établi entre les mains d'un Français vieillissement sous venin zone de grain coopérative Bouira 1938 et 10 071 964 a été restructuré par arrêté ministériel n ° dépendance 09 104 frais Mali 130000 DJ sous le nom de céréales sèches coopérative et est affilié à la Cour de professionnel algérien, dont le siège est à Alger Coopérative est la définition d'un établissement public appartenant à l'Office de la mission algérienne de commercialisation des céréales de grains et les haricots secs stockée dans l'ensemble entrepôt (Bouira nommé Bassam centre-ouest et le mur sud de cerf) Les capacités humaines Fondation est disponible sur le potentiel des utilisateurs humains importants des distributeurs de l'utilisateur 177 par leur coopérative.

Figure n° III.9 : Le nombre de travailleurs de l'entreprise EDIED :

Travailleurs	Le nombre
Administrateurs	15
travailleurs magasins	35
intérêt de l'investissement	45
Entretien	6
Soutien à la production d'intérêt	5
Entrepreneurs	17
Sécurité	57
Au total	177

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Figure III n°.10 : L'organigramme de l'unité DOC:



Source : documents d'entreprise

Section 03 : présentation des entreprises du secteur privé choisie :

Depuis le lancement de l'économie de marché, l'entreprise algérienne privée est en pleine expansion. Cette dernière connaît une forte diversification dans un bon nombre de domaines dont la gestion diffère d'une entreprise à une autre. Nous avons donc pris un échantillon de trois entreprises privées à savoir : le secteur de l'automobile (entreprise Thoja), le secteur de polystyrène (entreprise de Technisol) et le secteur agro-alimentaire (Nestar) que nous allons présenter lors de cette section les deux entreprises :

3-1 Présentation générale de l'entreprise TECHNISOL :

3.1.1. Historique de l'entreprise :

La société a été créée le 31-03-1996, la réalisation de l'investissement s'est effectuée entre 1996 et 1998 où la production a démarré le 02-04-1998, avec des équipements Turque, qui n'étaient pas opérationnels et souvent à l'arrêt, ce qui a contraint la société à remplacer le moule, la découpeuse et le préexandeur

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Activité principale de la société : fabrication de panneaux en polystyrène expansé pour le bâtiment (isolation, étanchéité)

Secteur : bâtiment

Nature : production et commercialisation de panneaux

Volume actuel de l'emploi : 20 personnes, dont 5 permanents

Chiffre d'affaires : 102.200 KDA en 2001 116.485 KDA en 2002

Elle a situé à BOUIRA, dont le Statut juridique de la société : SARL

Capital 8 millions D.A réparti entre 2 propriétaires (80 et 20%)

Domiciliation bancaire : BADR- BOUIRA

Profil de patron : la direction générale est ouverte à la communication interne et montre sa disponibilité vis-à-vis de ses employés, L'esprit est principalement celui d'une entreprise familiale

Un chiffre d'affaire stabilisé de 116.485 KDA, avec un effectif de 20 travailleurs conduit à un ratio CA/personne de 5.800 KDA

Volume de travail :

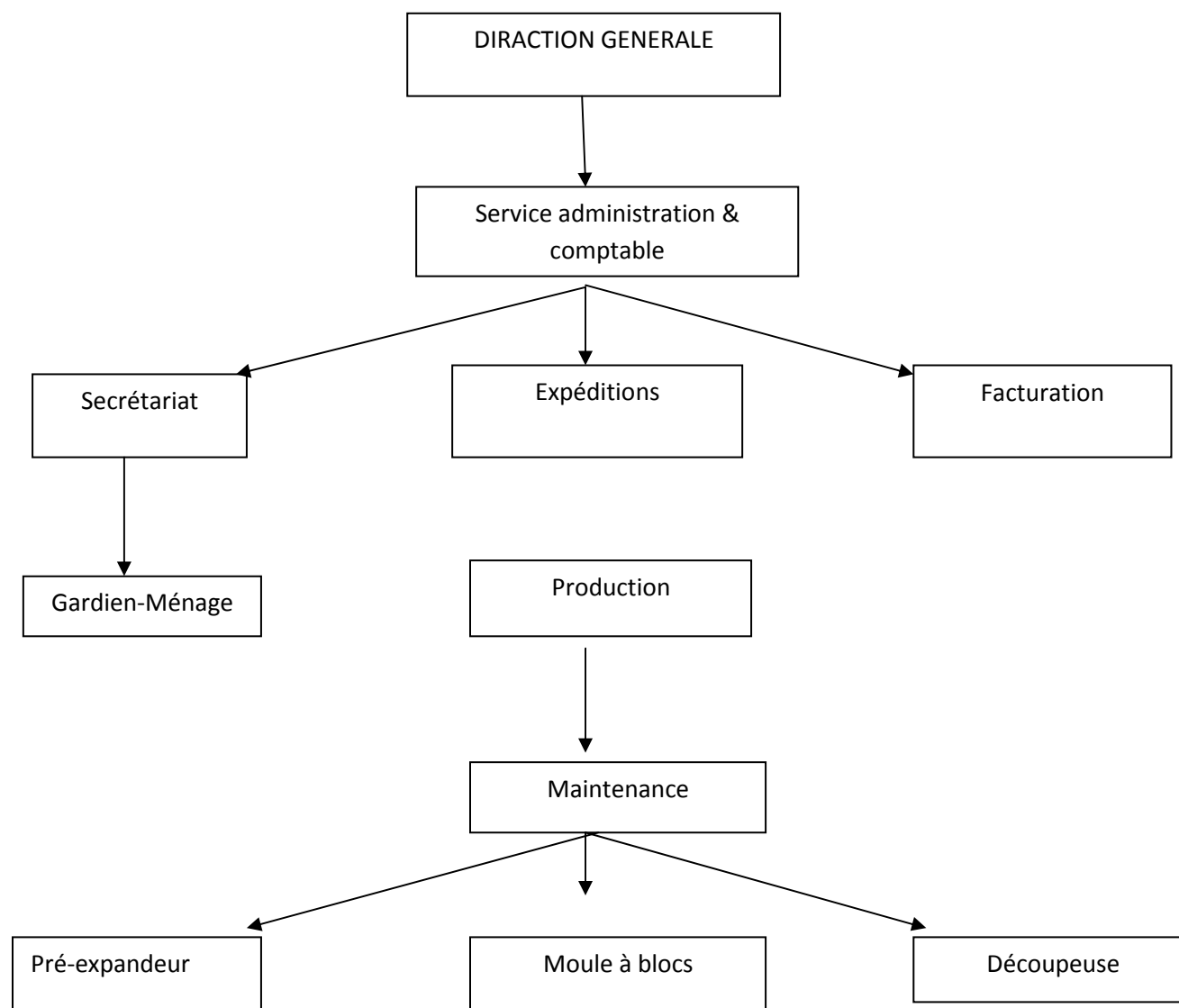
L'horaire de travail est actuellement de 08H/J, en une seule équipe et pour une semaine de cinq jours (il est assuré une permanence le jeudi matin, pour la réception des clients).

Le volume de travail annuel peut être estimé à 2 500 H/an (315 jours environ) en tenant compte des congés et des fêtes.

Il est à préciser que la société avait travaillé en trois équipes en 1999 et 2000 et qu'elle peut le reprendre en cas de nécessité.

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Figure III n°.11 : L'organigramme de l'unité TECHNISOL :



Source : de documents de l'entreprise

3.2. Présentation générale de l'entreprise THOJA :

3.2.1. Le secteur de l'automobile :

C'est une véritable frénésie d'achat d'automobiles qui semble s'être emparée des Algériens depuis maintenant près de 2 ans. Tous les compteurs s'affolent et toutes les statistiques explosent. Déjà en 2011, les douanes algériennes annonçaient des importations de véhicules en hausse de plus de 37% avec près de 390 000 voitures importées pour une facture supérieure à 4 milliards de dollars. Pour le premier semestre de l'année 2013,

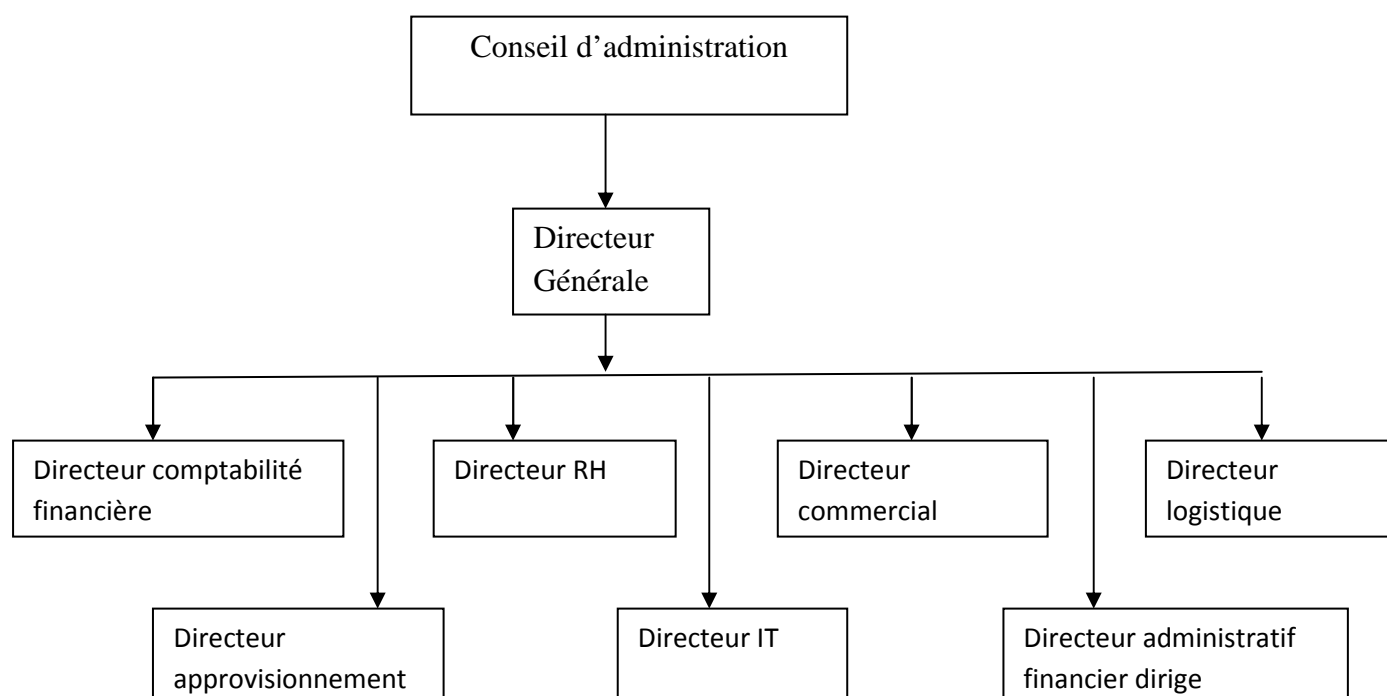
Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

l'Algérie a importé plus de 260 000 véhicules soit une nouvelle hausse de 49% par rapport à la même période de l'année dernière. C'est pour ces raisons là que nous avons porté notre choix sur le domaine de l'automobile en portant notre étude sur l'entreprise algérienne dans le domaine : Thoja.

3.2.2. Historique de l'entreprise Thoja:

Est une entreprise algérienne familiale qui a su profiter des opportunités du marché pour acquérir des compétences, de l'expérience et devenir une grande entreprise performante dans le domaine de l'automobile.

Figure n° III.12 : Organigramme de l'entreprise Thoja :



Source : Thoja 2014

-Le Conseil d'Administration : C'est un groupe de personnes qui prend les décisions au sein de l'entreprise.

-La Direction Générale : Elle assume la bonne marche de l'entreprise sur tous les plans. La Direction Générale a pouvoir sur le Directeur Commercial, le Directeur Administratif Financier et le Directeur Technique.

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

-**Le Directeur Administratif Financier dirige** : Le chef du personnel (qui s'occupe de la paye des salariés, de l'administration du personnel et des relations humaines) et le chef comptable (qui s'occupe du Conseil et du Trésorier).

-**Le directeur Commercial** : dirige le chef des ventes, le marketing, la publicité, le développement et le service après-vente.

-**Le directeur IT** : le rôle du DSI est de coordonner une équipe (service informatique) dont l'objectif est de mettre en place et assurer la maintenance des outils technologiques de l'entreprise.

- **Le directeur approvisionnement** : s'occupe principalement du service achat et négociation pour fournir à l'entreprise ce dont elle a besoin avec une bonne qualité, à moindre cout et dans les plus brefs délais.

-**Le directeur RH** : conçoit et propose une politique d'optimisation des ressources humaines de la collectivité.

3.3. Présentation générale de l'entreprise NESTAR :

Le complexe agro- alimentaire-Chocolaterie Biscuiterie Confiserie Naster est une unité de production Expansion du chocolat, une petite entreprise familial, elle a été fondé en 2002

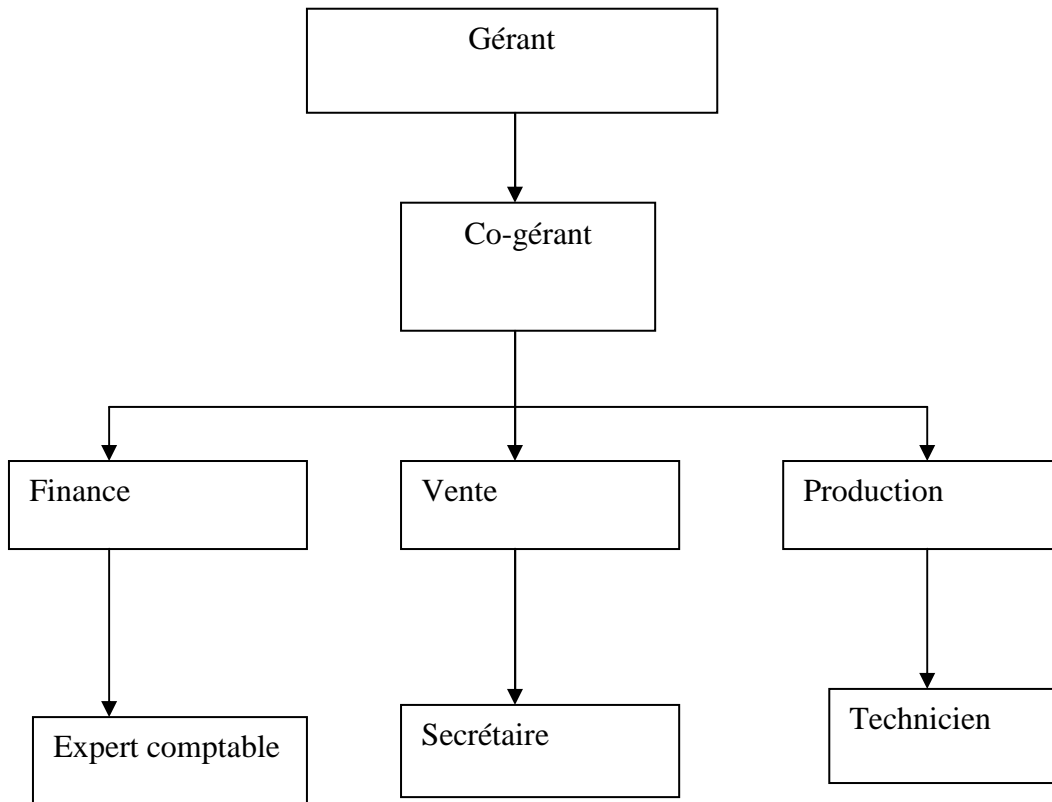
Elle consiste de : directeur de finance, Expert comptable, gérant, cogérant, directeur de produit, responsable du vente, un technicien, secrétaire et les ouvriers.

Elle est entrée en production en 2002, spécialisée au chocolat, Actuellement, cette entreprise produit plusieurs produit comme : le gaufrette, biscuit et confiserie.

Le complexe Agro-alimentaire 'Nestar' est une société A responsabilité limité (SARL) dont le siège se situe à bouira.

Chapitre III : présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies

Figure III n°.13: L'organigramme de l'unité Naster :



Source : Nestar 2014

Après avoir présenté l'ensemble des entreprises objet de notre cas Etude et situer l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de ces derniers, nous tenterons dans le prochain chapitre à étudier et analyser le contenu des entretiens avec les acteurs et managers de ces entreprises, et mettre en relief les attentes liées à notre problématique de départ.



Conclusion

Conclusion générale :

L'avènement du XXIème siècle est caractérisé par le développement et le renouvellement des pratiques managériales des acteurs à gérer et à conduire les affaires.

La présence du manager au sein de l'entreprise ainsi que son impact sur la performance de celle-ci prennent de l'ampleur, car il s'agit d'animateur, de communicateur, de facilitateur et de producteur de sens. Les véritables managers sont davantage des acteurs, de diffuseurs de progrès et des conducteurs du changement, synthétisé aujourd'hui par l'étude de problème.

La réussite et l'échec sont aussi liés à la capacité de ce dernier à faire faire le travail par d'autres et à animer l'esprit d'entreprise qui constitue la ressource principale dans le critère de travail.

Les travaux de recherche sur le terrain, à partir d'une étude et enquête qualitative du secteur public et privé, nous ont conduits à retenir l'ensemble des résultats, à savoir ; que l'entreprise algérienne ne dispose pas encore des vrais managers au sens universel et mondialisé du terme. Aujourd'hui, l'entreprise algérienne est dirigée par des gestionnaires qui font un travail dominé par des logiques administratives et classiques. Le gestionnaire ne fait que donner des instructions, il s'agit d'un donneur d'ordres. Les aspects liés à l'humain font défaut car le gestionnaire n'investi pas encor davantage dans les pratiques de management moderne, l'écoute active, le management participative, le management performant, la proximité et la formation dans tous les sens de progrès, compte tenu des développements de compétence et de conduite de changement.

S'agissant de nos travaux de recherche sur le terrain des entreprises algériennes, à partir d'une étude et enquête, grâce à des outils d'investigation, nous avons abouti à un ensemble de résultats qui nous ont permis de décrypter la réalité de l'entreprise algérienne en matière du travail du gestionnaire.

La réalité du terrain montre que les entreprises publiques algériennes ne disposent pas des vrais managers mais des gestionnaires dominés par une logique de technicien.

Conclusion générale :

Malgré les efforts que déploient par les gestionnaires des entreprises publiques sur le terrain, l'environnement d'aujourd'hui est devenu de plus en plus normalisé, standardisé, ce qui nécessite des nouveaux rôles de manager dans le sens universel.

Il en est de même pour ce qui est de la formation et d'animation d'équipe, l'inadaptation du terrain ne permet pas de disposer d'une véritable ingénierie de projet de formation.

Concernant le secteur privé, nous avons retenu les managers sont plus autonomes, et même si les efforts de ces deniers en matière des salaires et des avantages sur le plan matériel mais l'existence des pratiques managériales comme la formation, l'accompagnement jouent un rôle très important pour réussir ces entreprises.

Nos hypothèse de départ sont confirmés car l'entreprise algérienne de deux secteur étudiés se trouvent en étant de déficit managériale, la notion d'entreprise est limitée à la production de biens et des services, les concepts récents d'entreprise est une espace de communication, de conduite de changement, d'apprentissage continue et de développement d'équipe demeure encore absente, la logique donnant encore est technicienne car la notion de sens et de sens profond du l'humain demeure encore déficitaire .

Le résultat de notre étude demeure non-exhaustif, car notre travail n'est qu'une contribution scientifique à une problématique de recherche d'intérêt capital pour le développement et la croissance de l'économie globalement et de l'économie algérienne en particulier qui est en plein développement, notamment à travers la mise à niveau des entreprises algériennes. Le manager se voit alors transmettre de nouveaux rôles surtout en ce qui concerne l'optique humaine qui constitue la principale richesse de toute organisation, un sujet qui mérite que l'on lui porte intérêt et qui pourrait constituer le sujet d'éventuelles futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrage :

- AURIAC(J.M) et alii : economie d'entreprise, tome 2, édition techniplus, Paris, 1996
- Crozier(M) : L'entreprise à l'écoute, approche le management post industriel, Inter Edition, paris, 1998.
- DRUCKER (P), the practice of management, edition Harper and Row, 1954.
- Eric ALBERT. ,Jean-LUC Emery,1998
- GOMIS Souleymane, la relation famille-école au Sénégal : le travail scolaire des enfants à Dakar, l'Harmattan, Strasbourg, 2005.
- LAFLAMME (M): management, approche systémique, théorie et cas, édition Gaëtan Morin, 3^{ème} édition, 1981.
- LAFLAMME, Marcel ; le management. Approche systémique (2^{ème}), Gaëtan. Morin et associés 1979.
- LASARY, tout sur le management, Ed. Dar El Othmania, Alger, 2007.
- LAWARENCE(P.R) et LORSCH(J.W) « adopter les structures de l'entreprise » traduction française, les éditions d'organisation, 1989.
- LETHIELLEUX Laetitia : « portrait-robot du manager de demain ».le manager de demain, 06/06/2011, Ed. lextenso, Reims, 2011.
- MINTZBERG (H) : les dix rôles du cadre dirigeant, édition d'organisation, paris, 1990.
- OUABDESSLAM (C) : Esprit d'entreprise, clef du développement, réflexion d'un manager édition ENAP ALGER 1992.
- PAGE(J.P) : « les chemins de l'excellence » in LABOUCHEIX(V) : traité de la qualité totale, édition Dunod, paris, 2001.
- ROBBINS(S) et DECENZO(D) : management, l'essentiel des concepts et des pratiques, tra par LAVOYER(V) et MARTY (s), édition pearson Education, 6^{ème} édition, Paris, 2004.
- ROBBINS(S) et DECENZO(D) : management, l'essentiel des concepts et des pratiques, tra par LOVOYER (V) et MARTY (S), édition Pearson Education, 6^{ème} édition, Paris.

- ROBBINS(S) et DECENZO(D), management: l'essentiel des concepts et des techniques, 4^{ème} édition, Edition pearson Education, 2004
- ROBERT R Blake et Jane S.Mouton, 1987
- THOMAS (P) et ROBERT (W) : le prix de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprises, traduit de l'américain par chant al pommier et Michel, inter édition, paris, 1989
- TOMASKO(R), *Rethinking the Corporation: The architecture of change*, Amacom Books, 1993.
- WALCH (J) : mes conseils pour réussir, réussir, édition vilage mondial, paris, 2007.

Reuves :

- ANAIS Pierre, managé, trexia, le 16/07/2013, 16h15.
- BOUHEZZA Mohamed. « La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'état dans ce processus », U. Ferhat ABBAS Sétif, n°3(2004), P.80.
- CAVAGNOL André « au programme de l'ULI du DCG : leadership, manager et gestionnaire, une problématique d'actualité » modifié le 21/10/2013.
- CROSIER (M), inter édition, paris, 1982.
- DRUCKER (M), Harvard business Review, nov-déc, 1969
- EKULA Gaby Josy Ababa, ISM Dakar-diplôme supérieur de gestion 2007
- MELBOUCI Leila, « l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », la Revue des sciences de gestion, 2008/6 n°234, P.75-83
- MERLEAU Ponty, « la méthode descriptive et son fondement théorique », recherche en soins infirmiers, décembre 1998, n° 15, seuil, paris, p.57
- VINCENT Dicecca, quel sera le profil du manager de demain, 18/mai/2011

Travaux universitaires :

- BEAUCHESNE Pierre, la théorie des organisations chargées de cours, principes de management (2MAN105), université du Québec à Chicoutimi.
- CRENER (M) : le management les tresses, de l'université du Québec, Canada, 1979.
- CRENER, M et MONTEIL, B : principes de management Québec, les presses de l'université du Québec, 1979.

- KOURDE (R) : leadership, cours de master management général, institut supérieur des sciences de gestion et de planification, 200

Dictionnaire et manuels :

- le petit robert, dictionnaire de langue française, paris, 1982, p1142.
- Oxford dictionary, dictionnaire encyclopédique, édition 2005, sp.
- LUSSATO. B, Introduction critious aux théories d'organisation Danod, 1977
- CHARRON. Jean-LUC , Management, Manuel et application, sabin Sépari, dunod, p11.

Sites Internet :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole des relations humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_relations_humaines)

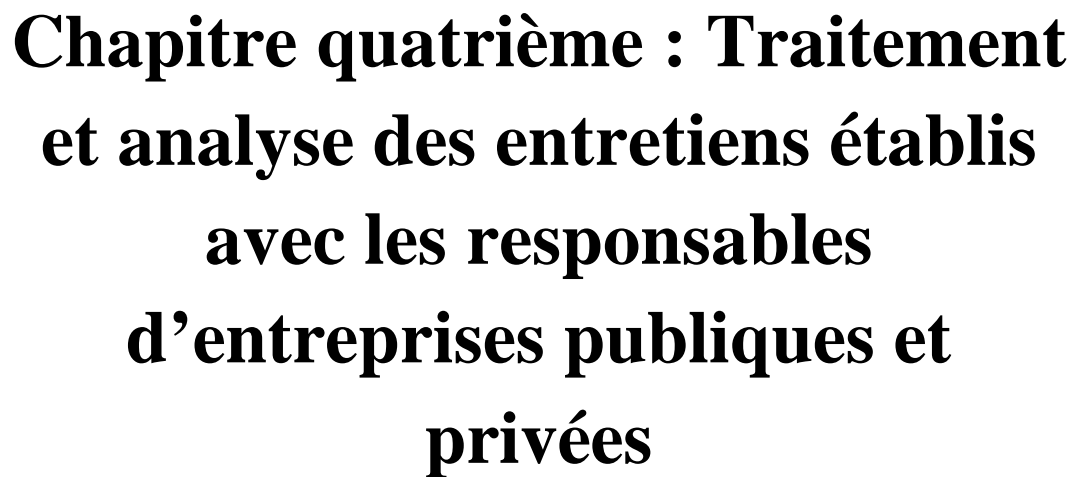
www.TPEconomist.com, 24/novembre/2011 à 19 :54

www.insep.com/dossiers/dos_moiscoach.htm.

[www.cubiks.com/as_px/ documents.as_pex/document=502/fr](http://www.cubiks.com/as_px/documents.as_pex/document=502/fr) le 15/02/2009 à 16h47

www.coaching_avenue.com.

<http://www.el-mouradia.dz/francais/symbole/textes/charte%20d%27alger.htm>, 27/05/2013, 12 :29

A decorative scroll graphic with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

**Chapitre quatrième : Traitement
et analyse des entretiens établis
avec les responsables
d'entreprises publiques et
privées**

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de déterminer s'il existe des gestionnaires traditionnels ou des managers au sein des entreprises algériennes, nous avons jugé utile d'établir des entretiens avec plusieurs de leurs responsables. Nous allons à travers ce chapitre commencer par présenter la méthodologie de travail pour ensuite traiter les réponses à nos guides d'entretien avant de les analyser et de synthétiser notre travail.

Dans le cadre du présent chapitre qui se rapporte à notre partie pratique, trois sections seront présentées, à savoir :

-la première sera consacrée à une présentation de la méthodologie de notre travail à partir de la méthode descriptive, les guides entretiens, l'observation et l'approche systématique.

-la seconde section a pour objet de présenter, analyser le discours des managers objet de notre enquête, cette section comporte des entretiens réalisés par nos soins auprès d'un certain nombre de gestionnaire du secteur public et du privé et accompagnée d'analyse du contenu de ces discours.

- la troisième section constituera le renforcement de la seconde, il s'agit d'une synthèse globale et résultats de notre étude pratique

-une conclusion générale qui consiste à répondre aux axes de notre problématique de départ et vérifier ainsi nos hypothèses de recherches sur le terrain de l'entreprise algérienne. Une bibliographie générale sélectionnée et des annexes accompagneront le présent mémoire.

Section 1 : Présentation de la méthodologie de travail :

Nous avons choisi, pour l'étude de notre cas pratique, la méthode descriptive avec un essai de monographie sur les responsables et chefs d'entreprises algériens. Nous allons présenter lors de cette section les outils de recherches et d'investigation utilisés.¹

1.1. La méthode descriptive monographique :

Comme Merleau-Ponty souligne: « la science n'a pas et n'aura jamais le même sens d'être que le monde perçu pour la simple raison qu'elle en est une détermination ou une explication¹... ». La description, en effet, doit toujours se penser et, avant tout,

¹ Merleau Ponty, « la méthode descriptive et son fondement théorique », recherche en soins infirmiers, décembre 1998, n° 15, seuil, paris, p.57

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

correspondre à la réalité de façon à ce qu'elle puisse se concevoir : le réel est à décrire et non pas à construire ou à constituer. Dans ce domaine, la méthode descriptive peut se révéler être son propre objectif (ainsi on peut décrire pour décrire) ou, au contraire, la première étape d'une recherche dans laquelle les observations permettront de révéler un problème

La description doit déboucher sur une explication. Pour cela, elle procède de deux niveaux différents mais complémentaires : l'exploration et l'étude. Simple exploration, elle n'est que description élémentaire, étendue en général à une population et traite surtout de généralités. Le terrain débroussaillé, il est possible de procéder à une étude, plus en profondeur, qui portera, cette fois, sur un groupe d'individus: là, de véritables mesures seront prises. Ces deux étapes sont souvent associées. Ainsi, après avoir pris connaissance de données vastes, on peut déterminer le degré de généralisation des résultats obtenus dans une étude plus restreinte, de même, de premières constatations peuvent naître des hypothèses qu'on vérifie grâce à l'approche d'une étude plus approfondie.

Mais, en elle-même, la méthode descriptive comporte aussi plusieurs étapes. Certes, à son premier niveau, elle décrit mais vient rapidement la classification, aussi appelée relation causale simple.

Historiquement ce fut là une des premières préoccupations des Sciences Naturelles puis Sociales : prendre du recul, conceptualiser les données et les mettre en ordre, les classer en catégories et les comparer. Les statistiques ont, dans ce domaine, beaucoup apporté à la typologie et ont permis de passer de la classification à l'élaboration de véritables hypothèses, toutes, bien sûr, sous-tendues par diverses philosophies. Enfin, ce niveau atteint, se pose la question fondamentale : pourquoi ?

Nous en sommes au plan de la relation causale expliquée et on peut dire qu'un fait est expliqué quand on a pu déduire une ou plusieurs lois dont il est la conséquence. Rien n'est simple à ce niveau et bien des crises sont nées d'interprétations variées, notamment dans le domaine des Sciences Sociales.

En conclusion, pour schématiser, on peut résumer la méthode descriptive en trois grands points : décrire, c'est-à-dire se familiariser avec un phénomène ou une situation puis les imaginer ou les caractériser ; les typer c'est-à-dire déterminer entre eux toutes les relations existantes ; enfin, vérifier l'hypothèse de l'existence de causes explicatives. Ainsi

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

en est-il également de la réflexion qui d'abord aide à percevoir, puis à comprendre, enfin explique.

Concernant notre travail, la méthode descriptive monographique utilisée nous a permis de décrire l'évolution de l'entreprise, voir même l'analyse de son fonctionnement en état statique et dynamique ainsi que de décrire le phénomène caché du système managériale au sein de cette dernière.

Cette méthode monographique a été accompagnée par une « **méthode historique comparative** » qui a pour objectif d'analyser les caractéristiques régissant le phénomène étudié.

S'agissant des outils d'investigation, nous avons fait appel, vu notre sujet de recherche, aux outils suivants :

1.2. Le guide d'entretien :

Les entretiens ont pour base le guide d'entretien (voir annexe n°...) qui a été élaboré d'après les recherches réalisées lors de l'étude théorique. Les treize questions du guide permettent de rentrer dans le sujet de manière graduelle et d'aborder chacune des hypothèses en y apportant des réponses précises. Les questions sont ouvertes et peuvent donc conduire à tout genre de réponses,

Les entretiens ont généralement été menés de manière assez libre, le but du guide étant d'orienter le meneur de l'entretien et de s'assurer que l'essentiel à bien été abordé. Etant donné qu'il s'agit d'entretiens qualitatifs, certaines questions sont approfondies pour obtenir plus de détails, aborder un sujet sur un autre point de vue et enfin étoffer les réponses. Sur ce point, on peut dire que le guide représente plus le "strict minimum" en termes de sujets à aborder, plutôt que la norme. Cependant, l'ordre des questions a été pensé en imaginant le déroulement du dialogue, afin qu'une question ne vienne pas "couper" la conversation. Cet ordre s'est révélé très adapté à cette démarche.

A chaque question du guide d'entretien correspond une ou plusieurs hypothèses que les réponses peuvent permettre de valider ou d'invalider.

1.3. L'observation :

Elle vient renforcer le guide d'entretien. Nous avons combiné ces deux méthodes pour l'élaboration de notre travail car elles sont complémentaires.

J.Guibert et G. Jumel écrivent que «L'observation est une méthode d'investigation empruntée aux sciences physiques et naturelles, transposées aux sciences humaines et sociales.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

Elle consiste à recueillir les informations sur les agents sociaux en captant leurs comportements et leurs propos au moment où ils se manifestent. L'observation consiste en un contact direct, sans intermédiaire avec une réalité sociale, elle repose d'abord dans une perspective inductive, sur une sélection de faits singuliers, de phénomènes restreints, le plus souvent perçus comme évidents¹». Cette définition donne à la technique d'observation dans les sciences sociales et notamment en sociologie, toute sa fonction et sa place dans l'élaboration d'un travail scientifique. L'observation comme la description constitue une des étapes les plus importantes d'une recherche.

1.3.1. Analyse du contenu documentaire :

L'analyse documentaire est l'opération essentielle qui détermine la qualité ou la non-qualité d'une recherche d'information qui en est l'aboutissement : elle consiste à extraire d'un texte tout son sens, pour le transmettre à qui en a besoin. Ce manuel propose une méthodologie visant à réussir cette transmission, en définissant d'abord de quoi l'on parle : qu'est-ce qu'analyser ? Qu'est-ce qu'analyser dans un contexte documentaire ? Quels éléments influent sur cette opération ? Une attention particulière y est portée à l'approche des textes : comment lit-on ? Pourquoi ? Comment trouver le sens d'un texte et les informations utiles ? Comment une lecture documentaire peut-elle aider l'écriture ? Comment, après avoir repéré le sens à transmettre, le formuler en un résumé ou en une indexation ? Cet outil pédagogique fait alterner apports théoriques et exercices pratiques, avec corrections et commentaires. Il s'adresse d'abord aux étudiants et aux débutants dans la fonction : il leur apportera les connaissances de base et une méthode de travail qui pourra aussi être utile aux professionnels désirant se perfectionner.

Notre analyse du contenu documentaire est relative aux ouvrages, articles et revue scientifiques notamment dans le domaine du management ainsi qu'aux documents transmis par les entreprises ayant constitué l'objet de notre étude.

1.4- L'approche systémique :

L'approche systémique est l'approche scientifique choisie dans notre étude. Elle a pour objectif de décrire et d'analyser le phénomène étudié suivant une démarche globale,

¹ GOMIS Souleymane, la relation famille-école au Sénégal : le travail scolaire des enfants à Dakar, l'Harmattan, Strasbourg, 2005, P.141

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

intégrée et transversale. Nous avons donc fait appel à cette approche car elle répond à la nature de notre problématique de recherche.

Une fois la présentation de la méthodologie de travail terminée, nous allons passer aux traitements des réponses à notre guide d'entretien, récoltées auprès des responsables des entreprises publiques et privées de notre échantillon.

Section 02 : présentation des réponses aux entretiens des managers des entreprises du secteur public et privé :

Après avoir présenté la méthodologie de travail, nous allons passer à la deuxième étape qui consiste à traiter les données recueillies à travers les réponses à notre guide d'entretien par quelques responsables, en commençant par les réponses de ces ceux du secteur publique avant d'aborder celles des responsables des entreprises privées dans les secteurs que nous avons précédemment désignés.

2.1. Présentation des réponses des manager des entreprises publiques :

Nous allons présenter les réponses recueillies des entreprises visées où l'enquête terrain nous a donc permis d'approcher différentes managers, de profils différents : le chef de projet de l'entreprise ENAD (annexe n°2), PDG de l'entreprise EDIED (annexe n°3) et directeur générale de l'entreprise DOC (annexe n°4).

Nous allons recueillir et présenter les principales données ou réponses selon trois critères, à savoir :

❖ Le parcours professionnel et motivation des managers pour ce poste :

La présente partie pour présenter le parcours professionnel de l'ensemble des managers qu'avons entretenus lors de cette étude, ces managers disposent une beaucoup d'expériences comme le chef de projet ENAD qui a choisi ce domaine et c'est investi avec le temps grâce aux occasions de formation dont il a bénéficié au sein de l'entreprise,

Il se cesse déployé des efforts au management et recherche de performance que l'entreprise aujourd'hui demeure quant réunion et ne facilite gère la dynamique de travail des managers

Nos managers s'accordent à dire que selon eux, la majorité des responsables au sein de l'entreprise algérienne ont le profil de gestionnaires classique, toute fois il existe quelques exemples de managers qui sont rares.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

❖ Le degré d'importance des ressources humaines :

Les deux responsables des entreprises publiques EDIED et DOC sont conscients de l'importance des ressources humaines au sein de l'entreprise, selon eux « les ressources humaines constituent la richesse de l'entreprise » par conséquent, il faut les traiter et les considérer. Pour cela, le PDG de l'entreprise EDIED considère les ressources humaines comme le moteur de l'entreprise.

Quant le chef de projet de l'entreprise ENAD, il voit que la concurrence est le facteur au quel l'entreprise donne le plus d'importance afin de bénéficier de soutien de l'Etat.

En matière de développement des compétences et de valorisation des hommes, les présents managers privilégient la formation, ils y investissent beaucoup même, on parle de plan de formation budgétisé.

Il n'en n'est pas de même concernant le team building, ou la vision des managers divers. Ce concept n'est appliqué qu'au sein de l'entreprise DOC à travers des briefings, séance de travail groupé, séance de travail par service.

❖ Les rôles et les obstacles rencontrés par le manager :

Concernant ces critères, nous avons commencé par aborder le concept de coaching, ils sont appliqués dans les entreprises algériennes présentées. Selon le chef de projet de l'entreprise ENAD. Il n'y a pas lieu d'avoir un coach du moment que ce soit le responsable qui dirige et énonce les méthodes de travail.

Le directeur de l'entreprise EDIED, le PDG de sa fonction lui permet de faire du coaching où le conseil d'administration qui choisit un coach pour exercer cette fonction quand le directeur général de l'entreprise DOC, c'est lui qui dirige le rôle de coach au sein de l'entreprise telle que :

On a questionné les trois managers cités précédemment concernant les véritables rôles du manager ainsi que sur les compétences que doivent disposer, les réponses étaient comme suite : savoir motiver, savoir transmettre les informations, gérer un bon climat de travail, assurer le personnel, créer la richesse, sensibiliser et équilibrer l'entreprise.

On ne peut pas parler du rôle du manager sans parler des obstacles qui font face au quotidien, les trois managers voient au côté réglementaire, les principales obstacles qui se

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

posent selon le plan interne, quant au côté interne différents problèmes supposent à ces managers qui on cité à titre d'exemple telle que : le problème de climat de travail, la mentalité des salariés et ses compétences, manque d'expériences.

A fin d'éviter ces obstacles, les responsables interrogés optent pour la formation et la minimisation au ce dernier qui sont à éviter.

Les trois managers interrogés voient que la mise à niveau est une bonne solution tel que : le PDG l'entreprise EDIED qui a dit que la mise à niveau pratiquée au niveau à l'intérieur de l'entreprise comme, l'acquisition des l'investissement, l'aménagement des structures commerciales, la formation des l'encadrement.

2.2. Présentation des réponses des manager des entreprises privées :

Comme nous l'avons fait pour les entreprises publiques, nous allons procéder à la présentation des réponses données par les responsables des entreprises privées avec lesquelles nous nous sommes entretenus dans trois entreprises à savoir : L'expert comptable de l'entreprise TECHNISOL(annexe n°5), le chef de vente de l'entreprise THOJA (annexe n°6) et le comptable financier de l'entreprise NESTAR(annexe n°7) .

❖ Le parcours professionnel et motivation des managers pour ce poste :

En ce qui concerne le parcours professionnel des managers dans les entreprises privées choisies, le caractère familial des entreprises Technisol et Nestar a poussé les deux managers respectifs des études en comptabilité et finance.

Pour le responsable de l'entreprise Thoja interrogé, le choix de ce métier est une vocation.

Les trois responsables bénéficient de beaucoup d'expérience qui est un critère important dans le domaine, selon ces trois responsables, les entreprises algériennes sont gérées par des gestionnaires et non des managers, même si selon le responsable comptable de Nestar, il existe certains managers au sens de nos entreprises.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

❖ Le degré d'importance des ressources humaines :

Les trois responsables interrogées sont conscients du degré d'importance des RH. Toutefois, ils privilégient la production au premier degré, la qualité et la pérennité de l'entreprise.

La formation occupe une place importante au sein de ces entreprises, d'où la consécration d'un budget important à cet effet contrairement aux entreprises Thoja et Technisol qui utilisent plusieurs types de formation, le complexe agro-alimentaire Nestar n'utilise que la formation interne qui se fait au niveau des locaux de l'entreprise. Par contre, le team-building n'est pas encore adaptée dans le secteur privé.

❖ Les rôles et les obstacles rencontrés le manager :

En ce qui concerne le coaching, les deux managers interviewés comme Nestar et Technisol ont une vision limitée de ce concept, ils ne voient pas d'intérêt au fait de faire appel à un coach, contrairement à le responsable de l'entreprise thoja qui adopte la position de manager coach avec leurs collaborateurs.

Les trois responsables des entreprises privées s'accordent à dire que selon eux, tous les managers détiennent des rôles clés au sein de l'entreprise, par exemple, selon le manager de l'entreprise Technisol « le manager est quelqu'un diplômé et expérimenté a pour but d'innover, de piloter et atteindre les objectifs ».

Les responsables des entreprises privées voient que chaque entreprise a des obstacles qui empêchent l'avancement, surtout sur le plan interne comme : manque d'expérience, les retards dans tous les services. Ils préconisent que l'expérience et la formation sont deux éléments qui peuvent contribuer fortement à surmonter à ces obstacles.

Après avoir procédé à la présentation des réponses à notre guide d'entretien par des managers des secteurs public et privé interrogés, en récapitulant et en présentant leurs principales idées et visions concernant les trois critères principaux constituant l'objet de notre étude ; nous allons passer à l'analyse de ces réponses lors de la deuxième section de ce même chapitre afin de tenter, de déterminer le profil des managers dans chacun des deux secteurs cités précédemment et déterminer les rôles de chaque profil de manager.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

Section 3 : Analyse des entretiens réalisés avec les responsables des entreprises publiques et privées :

Les entretiens établis avec les différents responsables des entreprises publiques et privées dans multiples secteurs ont éclairé la voie de notre recherche dans le cadre des nouveaux rôles du manager algérien dans la recherche de la performance grâce à l'expérience de ses responsables sur le terrain.

3.1. L'analyse des réponses des entretiens avec les managers des entreprises publiques choisies :

Comme nous avons mentionné précédemment, et après avoir présenté les points distinctifs caractérisant des managers des entreprises publiques, nous allons analyser ces réponses selon les mêmes critères comme suit :

Concernant le parcours professionnel et motivation des managers pour le choix de ce poste, la majorité des responsable des entreprises publiques ont acquis le savoir faire de l'entreprise sur le terrain, le choix d'être manager n'est pas au hasard, il s'agit pour ce dernier d'une vocation et d'un intérêt capital pour eux.

Nous retenons dans ce cadre et par rapport à notre critère de degré d'importance des RH qu'un vrai travail d'investissement de la formation et de la communication devrait être fait par les acteurs en question et ce, afin de construire et de bâtir le changement attendu de demain et demain c'est aujourd'hui.

Par rapport à notre troisième et dernier critère, à savoir rôle du manager, nos observations et analyses sur le terrain, nous ont permis de retenir que les entreprises, objet de notre cas d'étude, ne disposent pas les véritables managers mais de gestionnaires classiques dominés par une logique administrative et d'une logique de technicien. Une amélioration de leurs perceptions et de leur comportement est nécessaire, car la vision dont-t-ils disposent reste encore dominée par les aspects techniques, comptables et administratifs. La logique managériale dans ce sens philosophique demeure quasiment absente pour diverses raisons, à savoir, la présence d'une organisation lourde de procédures centralisées à l'effort d'exécution. Le sens de l'initiative, de la liberté d'action, de la recherche des idées, de l'esprit d'équipe, de l'innovation demeurent sans de fonctionnement et de continuité de ces entreprises.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

Ce travail constituera à notre sens, l'investissement d'un plan permettant d'assurer le passage et l'amélioration des comportements humains, culturels et managériaux des entreprises en question. Le management ne peut s'acheter ni s'implanter facilement.

Il s'agit davantage d'un travail de fonction car l'entreprise algérienne aujourd'hui, se trouve dans un état de blocage sur les différents plans et il faut noter aussi, dans ce même cadre, que l'environnement de nos jours n'est plus celui d'hier, car il devient aujourd'hui de plus en plus mondialisé, ce qui nécessite à notre avis, beaucoup d'efforts de rattrapage.

Nous pouvons dire dans ce sens que certes, des efforts déployés par les entreprises publiques en matière de formation et d'animation d'équipe 'team-building' mais ils demeurent sur le terrain inadapté et insuffisant.

La problématique qui se dégage à ce niveau et qui mérite une attention particulière est de noter que ces entreprises publiques, ne définissent pas clairement leurs besoins en formation et ne disposent pas d'une vraie ingénierie de projet de formation d'entreprise, ce paradoxe n'a pas permis aux entreprises de réussir la conduite de leur changement.

3.2. L'analyse des réponses des entretiens avec les managers des entreprises privées choisies :

En ce qui concerne l'enquête menée auprès des managers de secteur privé et dans le cadre de l'expérience et des rôles du manager, nous retenons que ce qui caractérise le comportement de ces derniers est d'abord le fait que ces managers soient de la nouvelle génération qu'ils véhiculent des idées intéressantes et investissent des efforts en matière de conduite de changement et modernisation des pratiques de management.

Concernant le critère du degré d'importance des RH, la problématique qui se pose au niveau de ses secteurs est le peu d'intérêt et d'investissement accordés au domaine de la formation. Cette dernière n'est pas prise en charge comme c'est le cas dans le secteur public, le secteur privé recherche à s'améliorer en permanence mais ne met pas l'accent sur les aspects qualitatifs de management comme par exemple : la formation, l'amélioration des conditions de travail, car sa quiétude se caractérisant par la peur de perdre des cadres formés qui portera préjudice à l'aboutissement l'entreprise.

Nous pensons ces écarts que l'entreprise de secteur privé doit quant elle repenser sur le management en redonnant du sens au capital humain. Cette dernière n'attente pas

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

uniquement des salaires et des avantages intéressants sur le plan matériel, mais le besoin de cette dernière peut toucher d'autres domaines liés à la motivation, la considération, la formation et l'accompagnement. Il s'agit de meilleures pratiques managériales conduisant les entreprises à devenir performantes, excellentes et compétentes.

Il est à noter ainsi que le management tend de plus en plus vers au bon sens et le sens de l'humain tant le secteur privé que le secteur public, car une entreprise vise avant tout la création la richesse avec le moindre coût et une meilleure performance possibles.

Certains auteurs comme THOMAS PETERS et ROBERT WATERMAN ont analysé le cas de l'entreprise la plus performante dans le monde, ils abordent avec beaucoup d'intérêt permis la thématique de la recherche de l'excellence au sein de l'entreprise.

THOMAS PETERS et ROBERT WATERMAN¹ ont repéré huit caractéristiques des entreprises bien gérées :

➤ **Tendance à l'action :**

- Equipes de projet souples, temporaires, composées en général de peu d'individus et focalisées sur la solution des problèmes d'action.
- Importance accordée aux communications, engagement sérieux vis-à-vis de l'apprentissage et de l'expérimentation
- Acceptation de déplacer les ressources là ou on en a besoin dans le cas de problèmes complexes ; afin d'encourager la souplesse et l'action (morcellement).

➤ **Rapport étroits avec le client :**

- Principe fondamental imposé par le marché : place primordiale du service, de la fiabilité et de la qualité fondée sur une appréciation de l'importance de la niche, et la capacité d'offrir un service ou un produit « sur mesure » au client.

➤ **Autonomie et esprit novateur :**

- Principe qui met de l'avant l'innovation, la décentralisation, la délégation de pouvoir et l'action au niveau où le besoin s'en fait tenir, attitude suffisamment tolérante envers l'échec.

¹ THOMAS PETERS et ROBERT WATERMAN : le prix de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprises, traduit de l'américain par chant al pommier et Michel crosier, inter édition, paris, 1982 ; p.327

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

- **Rendement grâce à la motivation du personnel :**
 - Principe voulant que les employés soient des êtres humains aussi bien qu'une ressource importante, et qu'il faut leur faire confiance, les respecter, les encourager et en faire des « gagners ».
 - les services de l'organisation doivent être de petite taille, pour préserver et développer une perspective centrée sur les individus.
- **Action collective inspirée par des valeurs clés :**
 - L'organisation est guidée par un sens très clair ces valeurs, de la mission et de l'identité communes, et compte sur une direction inspiratrice plutôt que sur le contrôle bureaucratique
- **Souci de s'en tenir à ce qu'elles font le mieux :**
 - Principe voulant qu'on se serve de ses points forts et de la connaissance de sa propre niche
- **Structure simple, personnel nécessaire sans plus :**
 - Eviter la bureaucratie, encourager l'engagement principalement envers les services de projets ou de produits, au lieu d'avoir doubles chaînes de responsabilité que l'on trouve dans les organisations matricielles ; faire appel à des unités de petite taille.
- **Lignes de conduite à la fois souples et strictes :**
 - Principes qui concilient de besoins de contrôle global et l'engagement envers l'autonomie et l'esprit d'entreprise.

La prochaine partie, fera l'objet d'une synthèse globale permettant de renforcer notre analyse.

Synthèse globale et résultats de l'étude :

Les travaux de recherche effectués par nos soins, relatifs à la problématique régissant le travail des managers sur le terrain, à partir des ensembles des entretiens établis dans les entreprises publiques et privées ont pour objectif de connaître l'entreprise en matière des pratique de management, de compétences et de performance.

D'un ensemble de questionnement et d'organisation d'entretien avec les acteurs objet de notre cas d'étude, nous ont permis d'aboutir à quelques résultats en guise de réponse à notre problématique.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

Parmi les résultats aboutis, nous retenons d'abord que les ensembles des acteurs rencontrés tant du secteur privé que du secteur public conduisent et gèrent l'entreprise sans faire appel à des approches stratégiques claires et précises. Les acteurs rencontrés montrent à travers les entretiens qu'ils conduisent des affaires au jour le jour ; le management pour eux est de gérer conformément aux contraintes qu'impose l'environnement national et quotidien. L'environnement de ces décennies constitue de beaucoup une variable lourde sur la recherche d'efficacité de leurs busines.

La notion des ressources humaines pose aussi une difficulté dans la gestion et la conduite des hommes. Il ya lieu de souligner le fait que le problème majeur auquel fait face l'entreprise et notamment les entreprises objet de notre cas d'étude sont liés à la ressource humaine elle-même. Cette dernière, comme nous le savons, constitue le capital le plus précieux et la base de la création de la richesse comme elle peut constituer la principale source de l'échec à défaut d'investissement du l'humain, le risque de ce dernier peut engendrer la déchirure même du corps de l'entreprise.

Les discussions avec les ensembles des acteurs, nous ont permis de constater qu'aujourd'hui, la dominance en matière de gestion est davantage une logique administrative et non managériale, car les ressources humaines sont perçues par les gestionnaires comme un simple facteur de production dépourvu de sens.

Le concept de management, de participation, de contribution, de formation et d'accompagnement RH ne trouvent pas une place dans le vocabulaire de gestion de ces entreprises. Les gestionnaires au sein des entreprises algériennes ont alors besoin de se former. Selon Robert Tomasko, consultant chez Arthur D.Little à Washington, il existe douze problèmes managériaux particulièrement négatifs empoisonnant la vie de nombreuses entreprises qui, si elles n'y remédient pas rapidement peuvent, connaître des difficultés graves¹ :

1-incapacité managériale de certains supérieurs hiérarchique incitant les acteurs à prendre le minimum de risque possible à prendre.

2- manque de dynamisme dans les décisions à prendre.

3- frustration des acteurs qui savent que sans position hiérarchique ils n'ont aucun avenir.

¹ R.Tomasko, *Rethinking the Corporation* :The architecture of change, Amacom Books,1993. P38

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

4-défense des avantages et des positions acquises.

5-mauvaise anticipation de la planification long terme et prise de décision incertaine du court terme.

6-manque de considération pour le middle management.

7- structures organisationnelles sophistiquées mais floues où l'esprit d'équipe n'existe que sur le papier.

8- fonctions trop étroitement définies pouvant saper la confiance des acteurs en leurs propres capacités, donc les démotivant

9-clients négligés car les équipes dépensent beaucoup d'énergie à justifier leurs actes auprès des supérieurs hiérarchiques.

10-priorités faussée, recherche d'ajouts de valeur insuffisante ce qui entraîne une diminution de l'avantage concurrentiel et une mauvaise allocation des ressources.

11-Guerre larvée entre 'citadelles', influence presque tyranique des départements fonctionnels entraînant de nombreux dysfonctionnements opérationnels.

12-individualisation accrue, humanisme de façade, non mise en exergue des vraies compétences, mauvaise adéquation des récompenses accentuent la motivation et démobilisation des hommes.

Le langage introduit d'aujourd'hui demeure simplement lié au faire faire travailler en instruisant des orientations et des ordres sans tenir compte des idées et de l'intelligence des autres. Cette dernière demeure limitée au stade d'exécution, comme le monde clair, selon Hervé SERLEYX, dans son livre intitulé « mobiliser l'intelligence de l'entreprise » qui, aujourd'hui, doit reconsidérer les ressources humaines de l'entreprise comme des partenaires et des contributeurs dans la création des richesses.

La problématique à laquelle font face les entreprises aujourd'hui, objet de notre cas d'étude, se caractérise essentiellement par le déficit, notamment sur le plan de la communication, de la participation RH, de la formation et de l'accompagnement global, se clients pèsent aujourd'hui lourds donnant sur la dynamique de l'entreprise, devant des impératifs du nouvel environnement de plus en plus complexe, métaphorisé et mondialisé.

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

Parmi les contraintes ou les obstacles auxquels font face les entreprises en question, nous retenons d'abord, l'absence de la stratégie RH comme guide relié à la stratégie globale.

Les entreprises objet de notre cas d'étude font appel aujourd'hui à ces pratiques de gestion qui ne mettent pas en valeur la ressource humaine comme facteur de changement, ce dernier demeure aujourd'hui un domaine d'intérêt capital pour le maintien et le suivie de l'entreprise devant des nouveaux impératifs qui lui sont imposés.

LOCK B.WAYAL et GOZLAIN dans leurs ouvrage intitulé « les dix repères de l'organisation mouvements », ils montrent que l'organisation réussit est celle qui cultive la responsabilité et le professionnalisme dont ils définissent les deux termes comme suit :

« **La responsabilité** » est un terme très équivoque car souvent employé pour des sens et dans des contextes très différents par responsabilité. On entend :

- la conscience de l'obligation à remplir un engagement pris :
- la capacité à réfléchir sur les conséquences d'un acte avant de le réaliser
- la capacité à prendre une décision.

La notion de responsabilité est à la base de l'efficacité des processus en entreprise. Il est question d'une responsabilité déployée dans toute l'entreprise. A tous les niveaux, et non d'une prérogative exclusive de quelques responsables.

Un professionnel réussit parfaitement sa mission grâce à une expérience acquise et une capacité à décider et à agir en connaissant les répercussions de ses actes.

Responsabilité et professionnel sont donc deux notions étroitement imbriquée (la notion de responsabilité n'est pas abordée ici sous l'angle restrictif de simple encadrement d'équipe).

Dans le même cadre, les mêmes acteurs complètent en mettant en valeur l'importance du management des hommes dans les organisations aujourd'hui. Ces dernière cultivent l'initiative constrictive pour agir et réagir à des événements, ponctuels, imprévisibles ou inscrits dans des besoins plus planifiés (activités « projet »). Quand ces actions/ réactions

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

s'arrêtent à l'exécution, elles ne permettent pas à l'entreprise de produire le meilleur d'elle-même.

L'initiative suppose :

- La volonté d'agir et donc le sentiment d'appartenir à une entreprise à laquelle on peut proposer spontanément.
- La possibilité d'agir.

L'initiative ne peut naître que dans des structures qui affichent ouvertement de l'accepter et de la promouvoir. Même si cela est bien évidemment, plus exigeant en termes d'organisation

La culture de l'initiative constructive a pour objectifs d'éviter le fatalisme et la démotivation qui peuvent mener des collaborateurs à une attitude passive, cette perspective implique pour le management de reconnaître, d'intégrer et d'organiser cette interactive que suppose une réelle valorisation, c'est aussi développer une tolérance à l'erreur.

Les propos de ces auteurs demeurent déterminants car, ils ne permettent de souligner avec beaucoup d'intérêts que la réussite du management de l'entreprise algérien publique et privée de demain.

C'est de repenser même le contenu des vrais rôles attendus du manager. Ce dernier devrait à notre avis sous former davantage à la culture et aux pratiques managériales modernes, Ces pratiques convergent vers la rationalisation d'un côté et l'humanisation de l'autre côté.

Ces aspects constituent la base même de la culture managériale moderne, les managers algériens devraient ainsi, sortir de la logique de pensée classique et transiter vers ce qu'on appelle un manager globale, particulièrement et transversal. Le manager d'aujourd'hui impose aux acteurs de l'entreprise de nouveau monde de conduite des hommes à savoir la définition des objectifs, la participation à la décision, la délégation, l'écoute en permanence, et le développement de l'esprit d'environnement qui ne cesse de faire appel à la concurrence, la compétitivité au marché, la compétence et l'excellence.

Ces nouvelles idées liées au management moderne bien pratiqué par les acteurs de l'entreprise permettent à cette dernière de se distinguer des concurrents en allant vers ce

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie

qu'on appelle aujourd'hui la recherche de performance dans tous les sens, et dans le sens de maîtrise surtout des coûts liés au risque de l'humain, car ce dernier constitue le danger de mort de toutes les entreprises. Le manager d'aujourd'hui devient de plus en plus une réponse aux impératifs de l'hier.

Table de matière

Remerciement

Liste des schémas

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction

Chapitre I : : L'évolution du management au sein de l'entreprise.....13

Section 1 : Généralités sur le management.....13

1.1. Définition du management13

1.2. Les six caractéristiques fondamentales du management14

1.2.1. Management et groupe14

1.2.2. Interdépendance et interaction14

1.2.3. Cycle continu.....14

1.2.4. Rationalisation et humanisation.....14

1.2.5. Science et art.....15

1.2.6. Universalité.....15

1.3. Le rôle du management15

Section 2 : Le management comme acte de réalisation et dynamisation des organisations15

2.1. La fonction du management au sein de l'entreprise16

2.2. Les objectifs du management au sein de l'entreprise17

Section 3 : Les différentes approches et théories liées aux grands courants de pensée de management18

3.1. L'école classique19

3.1.1. Généralités sur l'école classique	19
3.1.2. Les principaux auteurs de l'école classique	19
<i>a-Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : l'organisation rentable du travail</i>	21
<i>b- Henri Fayol (1841-1925) : l'organisation administrative et la systématisation du travail du dirigeant</i>	21
<i>c-Max weber (1864-1920) : l'organisation bureaucratique</i>	21
3.1.3. Les limite de l'école classique.....	22
3.2. L'école des relations humaines.....	23
3.2.1. Généralités sur l'école des relations humaines	23
3.2.2. Les principaux auteurs de l'école des relations humaines	24
a-Mayo (1880-1949) : la prise en compte des conditions de travail	24
b-Abraham Maslow (1908-1970) : la théorie des besoins et des motivations.....	
<i>c-Douglas mac Gregor (1906-1964) : la mise en place des besoins individuels et organisationnels</i>	26
<i>d-Frederick Herzberg (1923-2000) : la théorie bi-factorielle</i>	27
3.2.3 : les limites de l'école de relations humaines	27
3.3. L'école de la contingence	28
3.3.1. Généralité sur l'école de la contingence	28
3.3.2 : les principaux auteurs de l'école de contingence	29
3.4. L'école moderne de management	30
3.4.1 :L'approche scientifique ou quantitative	30
3.4.2 :L'approche systémique	31
3.4.3. Les limites de l'école moderne de management	31

Chapitre II : Les nouveaux rôles du manager et recherche de la performance.....35

Section 1 : Le passage du gestionnaire classique au manager.....35

- 1.1. Historique de la notion du gestionnaire classique35
- 1.2. Rôles et fonctions classiques du gestionnaire36
- 1.3. Le manager d'aujourd'hui37
 - 1.3.1. La définition du manager37
 - 1.3.2. Les compétences fondamentales de la nouvelle race de manager.....38
 - a-Les compétences génériques.....39
 - b-les compétences spécifiques39
 - 1.3.3. Le rôle du manager40

Section 2 : Le passage du manager au manager leader43

- 2.1. La définition du leader43
- 2.2. Les compétences du leader44
- 2.3. Les valeurs qui amènent le manager à être un leader.....44
- 2.4. Les rôles du leader.....46
- 2.5. Le leader et l'approche de leadership47
 - 2.5.1 : la définition du leadership47
 - 2-5-2 : le style de leadership.....48

Section 3 : Du manager leader au manager coach.....50

- 3.1. Présentation du coaching managérial.....50
 - a-Définition du coaching51
 - b- Le coaching au cœur d'une technique de management.....52
 - c- Les avantages du coach52

3.2. Le coaching comme style de management.....	53
3.3. Formation management et performance	53
Section 4 : Les exigences concernant du manager de demain	54
4.1. Le profil du manager de demain	55
4.2. Le leadership de demain	56
4.2.1. Le leadership d'équipe.....	56
4.2.2. L'intelligence émotionnelle du leader	57
4.2.3. Bâtir la confiance, l'essence du leadership.....	57
Chapitre III : Présentation des entreprises algériennes publiques et privées choisies.....	61
Section 1 : Présentation de l'environnement de l'entreprise algérienne et de son évolution.....	61
1.1. Présentation de l'environnement.....	61
1.2. Les composantes de l'environnement de l'entreprise	62
a-L'environnement technologique	62
b-l'environnement économique	62
c-l'environnement sociopolitique et juridique	62
d-l'environnement social	63
e-l'environnement culturel	63
f-l'environnement commercial	63
g-l'environnement financier.....	63
h -l'environnement physique (géographique)	63
1.3. L'évolution de l'environnement de l'entreprise algérienne	66

1.3.1. L'évolution de l'environnement algérien depuis le projet colonial à aujourd'hui	65
a- Politique de l'autogestion (1962- 1965).....	65
b- L'approche socialiste (1965-1988).....	65
c- La restructuration des sociétés nationales aux entreprises publiques (de 1988 à aujourd'hui)	66
<i>c.1.L'historique de la privatisation</i>	66
c.2.Le rôle de l'Etat dans ce processus.....	67

Section 2 : Présentation des entreprises du secteur public choisie :.....68

2.1. Présentation générale de l'entreprise nationale des détergents et des produits d'entretien(E.N.A.D) :.....	69
2.2-Présentation générale de l'entreprise EPE-EDIED-SPA :.....	71
2.3. Présentation générale de l'entreprise DOC.....	72
Section 03 : présentation des entreprises du secteur privé choisie	74
3.1. Présentation générale de l'entreprise TECHNISOL	74
3.2. Présentation général de l'entreprise THOJA.....	76
3.3. Présentation général de l'entreprise NASTER.....	76

Chapitre IV: Traitement et analyse des entretiens établis avec les responsables d'entreprises publiques et privées en Algérie.....81

Section 1 : Présentation de la méthodologie de travail.....	81
1.1. La méthode descriptive monographique	81
1.2. Le guide d'entretien	83
1.3. L'observation	83
1.3.1Analyse du contenu documentaire	84
1.4. L'approche systémique	84

Section 2 : présentation des réponses aux entretiens des managers des entreprises du secteur public et privé :.....85

2.1. Présentation des réponses des manager des entreprises publiques85

2.2. Présentation des réponses des manager des entreprises privées87

Section 3 : Analyse des entretiens réalisés avec les responsables des entreprises publiques et privées89

3.1. L'analyse des réponses des entretiens avec les managers des entreprises publiques choisies90.

3.2. L'analyse des réponses des entretiens avec les managers des entreprises privées choisies90

Synthèse et résultats globale.....92.

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Annexe n°4: Entretien avec le manager coach de l'entreprise DOC

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : Comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

« Au départ, c'était un choix familiale, et cela devient maintenant un choix du cœur et c'est donc grâce à ce choix que j'occupe le poste de directeur de wilaya »

-Question 2 : Pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

« J'ai 22 ans dans cette entreprise et pendant toute cette période, j'ai acquis beaucoup d'expériences d'entreprise »

-Question 3 : A travers votre expérience, est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

« Je pense que les responsables des entreprises algérienne sont des gestionnaires »

-Question 4 : Selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

« C'est les ressources humaines au premier degré car ces dernières sont des richesses de l'entreprise »

-Question 5 : Quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

« Puisque l'humain est le moteur de l'entreprise, donc il a une grande importance »

-Question 6 : Comment percevez-vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ? Et consacrez-vous un budget de formation?

« Oui, on consacre un budget d'environ 1% pour la formation adressée à quelques départements comme : cadre technique, cadre administratif et personnellement la formation est indispensable pour n'importe quelle entreprise »

-Question 7 : Préconisez-vous une stratégie de team-building ?

« Certes, pour moi elle est pratiquée pour renforcer le travail en groupe, c'est une décision unilatérale »

-Question 8 : Si oui, quelles sont vos méthodes ?

« Oui, on fait des briefings, séance de travail groupé, séance de travail par service »

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

« Oui, oui c'est moi qui fait ça pour conduire les staffs et l'équipe même, et le position de manager coach est une méthode simple, ouverte à toutes les discussions (dialogue, nouvelles idées) et ce qui concerne les objectifs de ce dernier, c'est travail à long terme, classer, dialoguer et réussir toutes les tâches »

-Question 10 : Selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

« Premièrement, il faut assurer les salaires des employés, créer la richesse, avoir le plan des chargés d'emploi, stabiliser et équilibrer l'entreprise »

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience, les obstacles auxquels fait face le manager que ce soit sur le plan interne ou celui de l'environnement ?

« Des obstacles réglementaires, par exemple et les actes politiques sur le plan environnemental »

-Question 12 : Comment à votre avis vous arrivez à surmonter à ses obstacles et les maîtriser ?

« On peut les surmonter par le dialogue avec un bon interprétation »

-Question 13 : La stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau dont le manager peut-il mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

« C'est une stratégie scientifique basée sur des paramètres »

-Question 14 : quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

« Elle est bénéfique pour sauver le personnel, pour sauver l'entreprise à la faculté »

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n° 6 : Entretien avec le chef de vente de l'entreprise THOJA:

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

« Je suis le chef de vente dans l'entreprise, et j'ai chercheur d'emploi, je peux dire que ce poste était une vocation pour moi »

-Question 2 : pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

« J'ai deux ans dans cette entreprise, j'ai déjà fait l'automobile avant ce qui m'a donné plus de l'expérience dans ce domaine »

-Question 3 : A travers votre expérience, Est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

« Gestionnaire »

-Question 4 : selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

« N'est pas plus importance de plus ressources humaines »

-Question 5 : quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

« On donne beaucoup l'importance aux ressources humaines »

-Question 6 : Comment percevez- vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ?

« La formation dans cette entreprises est très importante surtout dans le domaine de l'automobile, c'est pour ça on consacre un grand budget pour réussir cette dernière et on a déjà fait plusieurs formations : technique de vente, produit, livraison »

-Question 7 : préconisez-vous une stratégie de team-building ?

« Non, jamais »

-Question 8 : si oui, quelles sont vos méthodes ?

« J'espère, pourquoi pas »

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

« Oui, par exemple dans cette entreprise, c'est moi qui le fait »

-Question 10 : selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

« Je pense que le manager a beaucoup des objectifs à faire surtout au niveau de l'entreprise par exemple : gérer un boulot, ambiance dans le travail, arriver les objectifs, donner une stratégie fiable, bien gérer le personnel »

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience les obstacles qui fait face du manager dans l'entreprise selon le plan interne que ce le plan environnemental ?

« Il y'a toujours des obstacles qui empêchent l'entreprise surtout selon le plan interne, où la difficulté de trouver les moyens au première lieu, aussi les retard dans tout les services, mais au coté de l'environnement, on n'a pas beaucoup des obstacles.

-Question 12 : comment à votre avis vous arrivez à surmonter à ses obstacles et les maîtriser ?

« L'expérience et la formation des managers jouent un rôle très important à surmonter des tout les obstacles dans n'importe organisation »

-Question 13 : la stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau dont le manager peut-il mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

« La formation est un facteur primordiale dans notre domaine »

-Question 14 : quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

« Je pense que la mise à niveau est une stratégie nécessaire pour chaque entreprise »

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n°7 : Entretien avec le directeur de production de l'entreprise Nestar (chocolaterie biscuiterie confiserie)

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : Comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

« J'ai fait l'électrotechnique à l'université de Tizi-Ouzou, j'ai fait de l'enseignement pendant une année, Je suis un directeur de production dans cette entreprise »

-Question 2 : Pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

« Cette entreprise familiale associée de la production d'agro-alimentaire et à travers mon cursus, j'ai acquis plusieurs d'expériences appliquées dans notre domaine »

-Question 3 : A travers votre expérience, est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

« Au niveau de l'entreprise, la majorité des responsables sont des gestionnaires mais on y trouve des managers»

-Question 4 : Selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

« On peut dire que le facteur de production a une importance comme les ressources humaines, les deux ont une grande importance »

-Question 5 : Quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

« Comme je viens de le dire la ressources humaines sont d'une importance capitale au sein de l'entreprise »

-Question 6 : Comment percevez-vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ?

«Non, pas un budget de formation mais la formation s'appliquer sur place au niveau intérieur de l'entreprise, Avoir tout les commodités, faciliter le travail, sécurité sur le plan de travail »

-Question 7 : préconisez-vous une stratégie de team-building ?

« Non, on a pas des méthodes pour cette stratégie »

-Question 8 : si oui, quelles sont vos méthodes ?

« / »

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

« Jamais »

-Question 10 : Selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

« Je pense que l'un des véritables rôles du manager, c'est veiller la prospérité de l'entreprise »

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience, les obstacles auxquels fait face le manager que ce soit sur le plan interne ou celui de l'environnement ?

« Oui, les obstacles administratifs, mais sur le plan environnemental pas des obstacles »

-Question 12 : Comment à votre avis vous arrivez à surmonter à ses obstacles et les maîtriser ?

« Si il y'a des obstacles à surmonter, je pense c'est rôle des responsables »

-Question 13 : La stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau dont le manager peut-il mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

« La mise à niveau doit être pratiquée surtout au niveau réglementaire. Il s'agit aussi de se mettre aux normes internationales surtout dans les domaines qu'on maitrise tel que celui de l'agroalimentaire »

-Question 14 : Quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

« Elle est bonne chose pour l'entreprise, est une stratégie continue à travers un centre au formation propre à l'entreprise »

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n° 5 : Entretien avec le responsable comptable de l'entreprise TECHNISOL :

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : Comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

« Je suis financier et comptable, j'essaye de maîtriser tout ce qui est en relation avec la comptabilité. J'ai fait 5 à 6 ans dans les entreprises publiques, avec un nouveau système financier. J'ai aussi fait une petite formation pour être expert de comptable »

-Question 2 : Pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

« Je gère tous ce qui est administratif, tout ce qui important, surtout les négociations avec la douane, les impôts, les spécialistes de domaine, je gère également le personnel »

-Question 3 : A travers votre expérience, est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

« Gestionnaires, sans aucun doute »

-Question 4 : Selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

« Au niveau de cette entreprise on a la qualité tout d'abord et la pérennité de l'entreprise »

-Question 5 : Quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

« On essaye toujours d'encourager le personnel et surtout le maintenir »

-Question 6 : Comment percevez-vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ? Consacrez-vous un budget à la formation ?

« Oui, on consacre un budget d'environ 2 milliards réservé au niveau externe de l'entreprise dans plusieurs domaines : maintenance, maîtrise et technologie »

-Question 7 : préconisez-vous une stratégie de team-building ?

« Non »

-Question 8 : si oui, quelles sont vos méthodes ?

« Non »

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

« Il existe pas un manager au bon sens mais c'est le gérant qui dirige l'entreprise »

-Question 10 : selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

« A mon avis, le véritable rôle du manager est la conduite de l'entreprise. Il doit essayer de piloter l'entreprise vers le profit et la pérennité. Il doit aussi d'innover. Le manager est quelqu'un de diplômé et expérimenté. Il ne suffit pas d'avoir un contact dans l'entreprise »

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience, les obstacles auxquels fait face le manager que ce soit sur le plan interne ou celui de l'environnement ?

« Oui, il y'a toujours des obstacles dans chaque entreprise mais au niveau de l'entreprise TECHNISOL, il y 'a pas des vrais obstacles, tout est calme »

-Question 12 : Comment à votre avis vous arrivez à surmonter à ses obstacles et les maîtriser ?

« Je pense que l'expérience joue un rôle à surmonter les obstacles de l'entreprises »

-Question 13 : La stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau dont le manager peut-il mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

« Au niveau de cette entreprise, et à travers à mon expérience, la mise à niveau était quand j'ai fait un diagnostic avec le comité européenne entre 2000-2002 »

-Question 14 : Quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

« Je pense que la mise à niveau est la réalité une telle entreprise »

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n° 2 : Entretien avec le chef de Projet de l'entreprise ENAD :

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : Comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

« Je dirai que c'est par rapport à mon diplôme, En 1985, j'ai fait un test oral et écrit pour pouvoir intégrer l'entreprise »

-Question 2 : Pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

« Ce métier m'a permis d'acquérir un bon situation administratif, une situation financière en assurant un avenir stable, j'ai bénéficié d'une expérience dans divers domaines où j'ai réussi à atteindre les objectifs fixés, ces différentes expériences au sein des entreprises dans laquelle, j'ai travaillé m'ont permis d'acquérir des valeurs qui m'ont permis d'avancer et d'atteindre les objectifs de l'entreprise, ainsi que les miens en devenant cadre supérieur, après avoir en plusieurs promotions et récompenses à la suite de l'atteindre des objectifs et dont quelques unes s'élevaient jusqu'à 300 000 DA.

-Question 3 : A travers votre expérience, est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

« Gestionnaires »

-Question 4 : Selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

« La concurrence, surtout qu'en situation de crises de l'entreprise, on manquera du soutien de l'Etat qui favorisera nos entreprises »

-Question 5 : Quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

« L'entreprise donne un rôle très important aux ressources humaines : les effectifs, les maîtrises pour trouver des solutions physiques ou bien morales »

-Question 6 : Comment percevez- vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ? Consacrez-vous un budget à la formation ?

« Oui, on consacre un budget d'environ 4 milliards réservé dans ce sens, ce budget est adressé aux structures de formation que ce soit L.T ou C.T. Selon les objectifs, par exemple, dans les années précédentes, on a fait plusieurs formations dans différents domaines (marketing, GRH, finance) où l'amélioration était 70% »

-Question 7 : Préconisez-vous une stratégie de team-building ?

« Pas pour le moment mais c'est envisageable »

-Question 8 : Si oui, quelles sont vos méthodes ?

« Le team building est un nouveau concept dans cette l'entreprise, mais nous allons tenter d'en discuter lors de la prochaine réunion car l'esprit d'équipe et d'appartenance est le moteur de l'avancement et de la pérennité de l'entreprise»

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

« Comme un coach réel non, mais dans cette l'entreprise c'est le responsable qui dirige et énonce les méthodes de travail »

-Question 10 : Selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

« Au niveau de l'entreprise et selon mon expérience, son véritable rôle est la gestion de l'unité, la gestion administrative, le social, et garder le bon climat sur le plan technique, il doit veiller sur tout et mettre l'unité en paix. En ce qui concerne la compétence, il faut tout d'abord avoir différentes expériences »

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience, les obstacles auxquels fait face le manager que ce soit sur le plan interne ou celui de l'environnement ?

« Il y'a toujours des obstacles au niveau de toute entreprise, et ENAD, comme tout les entreprises algériennes a des obstacles. Par exemple : selon le plan interne, il n'existe d'obstacle réelle mais Il ya un problème de mentalité et de compétences sur le plan environnemental, on essaye toujours de minimiser toute les failles et cela selon les règlements intérieurs et les règlements de l'environnement »

-Question 12 : Comment peut-on arriver à surmonter à ces obstacles et à les maîtriser ?

« Pour le moment pas de dégât, pas de risque mais on essaye de minimiser tous les staffs techniques, avec le facteur juridique réglementaire qui établit une politique de formation des ressources humaines »

-Question 13 : La stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau. Pensez-vous que pourra mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

« Au niveau de l'entreprise ENAD, le plan de financement doit redresser, et mettre en place l'entreprise avec des nouvelles stratégies par exemple : une formation effective, des nouvelles machines techniques »

-Question 14 : Quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

« Je pense que la mise à niveau doit être pratiquée surtout au niveau réglementaire »

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n° 3 : Entretien avec le PDG de l'entreprise EPE-EDIED :

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : Comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

« J'ai un diplôme de finance-comptabilité après la suite j'étais directeur financier et j'occupe actuellement le poste d'un PDG »

-Question 2 : pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

« J'ai vingt ans expérience dans ce domaine, cinq ans de celle dans cette entreprise »

-Question 3 : A travers votre expérience, est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

« Gestionnaire, et ça se basé sur l'ancienneté »

-Question 4 : Selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

« Au sein de l'entreprise, on donne une grande l'importance au l'humain »

-Question 5 : Quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

« On inspire la continuité et la stabilité de l'entreprise à travers des formations de l'encadrement »

-Question 6 : Comment percevez- vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ? Consacrez-vous un budget à la formation ?

« Tout d'abord la formation très importante dans n'importe entreprise publique ou bien privée, pour cela, on consacre pour le moment un budget environ 5% adressé à plusieurs département : cadre information, sécurité, gestion et comptabilité, car la formation est gérée la compétence et le développement »

-Question 7 : Préconisez-vous une stratégie de team-building ?

« Le team building c'est une stratégie appliquée surtout chez des grandes entreprises, mais actuellement au sein de l'entreprise, on a discuté de faire quelques méthodes pour renforcer l'esprit d'équipe »

-Question 8 : si oui, quelles sont vos méthodes ?

« Par exemple on a réfléchi de faire un sport collectif.. »

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

« Certes, dans les entreprises par actions comme nous, le conseil d'administration qui désigne un coach, pour cela je suis un DRH et au même temps un manager coach, et pour moi le manager coach est quelqu'un qui développe et maintien l'entreprise, surtout pour le recrutement, leur but donc c'est développer la société et absorber le chômage qu'est important dans notre pays »

-Question 10 : Selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

« C'est maintien l'activité de l'entreprise et la prospection pour face à du concurrence déloyale, et pour faire ça, le manager doit être compétent à travers ses études, il a une bonne formation, la volonté de réussir, atteindre ses objectifs etc. »

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience, les obstacles auxquels fait face le manager que ce soit sur le plan interne ou celui de l'environnement ?

« Selon le plan interne ou organisationnel, d'un part, l'expérience des gérés qui n'ont pas des études supérieures, et d'autre part le présentisme où le travailleur est présent mais il travail pas, et pour moi le plus grand obstacle c'est la formation, et ce qui concerne l'environnement comme j'ai dis la concurrence déloyale et le marché informel »

-Question 12 : Comment à votre avis vous arrivez à surmonter à ses obstacles et les maîtriser ?

« Puisque l'état fait confiance, donc c'est obligatoire de surmonter ces obstacles »

-Question 13 : La stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau dont le manager peut-il mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

« Relationnel à travers l'organisation, la mise à niveau est passe par l'acquisition, l'investissement qui déjà effectués et l'aménagement des structures commerciales, et en fin la formation de l'encadrement et le recrutement dans le cadre pré-emploi par exemple »

-Question 14 : Quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

« Très bonne chose, elle considère comme un facteur très essentiel pour les entreprises car les actions traversés à travers la mise à niveau sont importante dans le temps et l'espace interne et externe »

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

Annexe n°1 : le guide d'entretien

Je vous remercie de me recevoir dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin cycle et dont le thème « les nouveaux rôles du manager dans la recherche de la performance (échantillon des entreprises publiques et privées).

-Question 1 : comment avez-vous opté pour le choix de ce métier ?

-Question 2 : pouvez-vous me parler de votre expérience dans le domaine de l'entreprise ?

-Question 3 : A travers votre expérience, Est-ce-que les responsables des entreprises algériennes sont des gestionnaires ou des managers ?

-Question 4 : selon vous quel est le facteur le plus important au sein de l'entreprise ?

-Question 5 : quelle est l'importance accordée aux ressources humaines au sein de votre entreprise ?

-Question 6 : Comment percevez- vous la place de la formation et du développement des compétences au sein de l'entreprise ?

-Question 7 : préconisez-vous une stratégie de team-building ?

-Question 8 : si oui, quelles sont vos méthodes ?

-Question 9 : Adoptez-vous une position de coach avec vos collaborateurs ? Quels sont les objectifs que vous visez à travers cette action ?

-Question 10 : selon vous, quels sont les véritables rôles du manager ? Et quelles sont les compétences dont il doit disposer ?

-Question 11 : Quelles sont selon votre expérience les obstacles qui fait face du manager dans l'entreprise selon le plan interne que ce le plan environnemental ?

-Question 12 : comment à votre avis vous arrivez à surmonter à ses obstacles et les maîtriser ?

-Question 13 : la stratégie nationale actuelle préconise la mise à niveau dont le manager peut-il mener à bien cette mise niveau des entreprises algériennes ?

-Question 14 : quel est votre avis sur la question et que préconisez-vous ?

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps.

