

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Option : Management des ressources humaines

THEME

*L'étude de la perception des managers de la
gestion du temps et son impact sur la
recherche de la performance dans
l'entreprise*

Étude de cas : Sonelgaz

Présenté par :

Mr, Zineddine GHOULOU

Encadreur :

Mme, Hind BELHOUADJEB

Maitre de conférences A à EHEC

8^{ème} Promotion

Juillet 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Option : Management des ressources humaines

THEME

*L'étude de la perception des managers de la
gestion du temps et son impact sur la
recherche de la performance dans
l'entreprise*

Étude de cas : Sonelgaz

Présenté par :

Mr, Zineddine GHOULOU

Encadreur :

Mme, Hind BELHOUADJEB

Maitre de conférences A à EHEC

8^{ème} Promotion

Juillet 2021

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

*A mes très chers parents qui ont tellement fait de sacrifices
pour moi ;*

A mes chers frères ;

A tous mes amis et tous ceux qui me connaissent ;

A mes collègues de l'EH'EC ;

A tous mes professeurs ;

A toute ma famille.

Zineddine

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier mon encadreur de recherche, Mme Hind BELHOUADJEB pour son encadrement hors du commun dans ce projet. Son dévouement, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent également à Mr Mohamed Chrif MADAGH sans lui la réalisation de cette étude n'aurait pas eu lieu.

Je remercie aussi Monsieur Abderrezak HASNI Côté de la Direction générale de Sonelgaz pour son apport dans ce travail de recherche et pour m'avoir permis de collecter mes données dans un milieu qui me tient vraiment à cœur. Je souhaite également remercier tous les participants de cette étude qui ont contribué fortement à l'aboutissement de ce projet.

Une pensée toute spéciale à mes parents, qui m'ont supportée par leur amour et leur soutien tout au long de ce projet.

Merci à mes amies qui ont témoigné de l'intérêt pour ce projet et qui m'ont appuyée tout au long de cette aventure. En particulier, mon amie Chanez SEDAR pour son engagement dans ce projet, son soutien et ses encouragements.

Enfin, je tiens à souligner toute ma gratitude envers ceux et celles qui m'ont accordé du temps et qui m'ont témoigné un soutien constant. Merci d'avoir contribué à ce mémoire chacun à votre façon.

Zineddine

Liste des tableaux

| Numéro | Titre du tableau | Page |
|--------|---|------|
| 1 | Répartition de l'échantillon selon le sexe | 67 |
| 2 | Répartition de l'échantillon selon l'âge | 68 |
| 3 | Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude | 69 |
| 4 | Répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle | 70 |
| 5 | Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté | 71 |
| 6 | La notion de temps professionnel | 72 |
| 7 | la gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs | 73 |
| 8 | La liaison entre le temps de travail les temps personnel de la ressource humaine | 74 |
| 9 | Le temps professionnel est lié directement à la recherche de la performance | 76 |
| 10 | L'implication de la hiérarchie à une gestion rationnelle du temps de travail | 75 |
| 11 | L'efficacité et le maitrise de la gestion du temps au sein de SONELGAZ | 76 |
| 12 | L'environnement immédiat une source d'opportunité de gain du temps | 77 |
| 13 | La gestion du temps porte du sens et de motivation et d'apprentissage continu pour la recherche de la performance | 79 |
| 14 | test de fiabilité | 80 |
| 15 | Récapitulatif des modèles ^b | 81 |
| 16 | ANOVA ^a | 82 |
| 17 | Coefficients ^a | 82 |

Liste des figures

| Numéro | Titre de figure | Page |
|--------|--|------|
| 1 | le modèle McKinsey des 7 clés de l'organisation | 21 |
| 2 | Répartition de l'échantillon selon le sexe | 68 |
| 3 | Répartition de l'échantillon selon l'âge | 69 |
| 4 | Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude | 70 |
| 5 | Répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle | 71 |
| 6 | Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté | 72 |
| 7 | La notion de temps professionnel | 73 |
| 8 | La gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs | 74 |
| 9 | La liaison entre le temps de travail les temps personnel de la ressource humaine | 75 |
| 10 | Le temps professionnel est lié directement à la recherche de la performance | 76 |
| 11 | L'implication de la hiérarchie à une gestion rationnelle du temps de travail | 77 |
| 12 | L'efficacité et le maitrise de la gestion du temps au sein de SONELGAZ | 78 |
| 13 | L'environnement immédiat une source d'opportunité de gain du temps | 79 |
| 14 | La gestion du temps porte du sens et de motivation et d'apprentissage continu pour la recherche de la performance. | 80 |

Liste des abréviations

| Abréviations | Signification |
|--------------|------------------------------------|
| DG | Direction Générale |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| MRH | Management des Ressources Humaines |

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre 1 : le temps au cœur du management et de la mesure de l'activité humaine dans l'entreprise..... | 4 |
| 1 Introduction..... | 4 |
| 2 Section 1 : notion du temps..... | 4 |
| 3 Section 2 : l'importance stratégique de la gestion du temps dans l'entreprise moderne..... | 16 |
| 4 Section 3 : le manager et le temps d'activité de l'entreprise.... | 26 |
| 5 Conclusion | 32 |
| Chapitre 2 : la gestion du temps et la recherche de la performance | |
| 33 | |
| 1 Introduction..... | 33 |
| 2 Section 1 : la recherche de la performance comme un acte de management d'une entreprise moderne | 33 |
| 3 Section 2 : les principes de base de la gestion du temps et son impact sur la recherche de la performance..... | 42 |
| 4 Section 3 : la perception des managers de la gestion du temps et son impact sur la recherche de la performance dans l'entreprise | 52 |
| 5 Conclusion | 60 |
| Chapitre 3 : étude de cas -Sonelgaz-..... | 60 |
| 1 Introduction..... | 60 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2 | Section 1: présentation de Sonelgaz | 60 |
| 3 | Section 2 : Démarche méthodologique | 64 |
| 4 | Section 3 : Analyse et interprétation des résultats | 67 |
| 5 | Conclusion | 60 |
| | Conclusion générale..... | 86 |

Résumé

Les études sur la gestion du temps font ressortir d'une part, les avantages qui se rattachent à la maîtrise du temps ainsi que les approches et les outils utilisés pour optimiser le temps et d'autre part, les enjeux pour les gestionnaires d'aujourd'hui qui n'arrivent pas à maîtriser leur temps. Dans ce sens, les gestionnaires doivent apprendre à s'organiser à l'aide des approches et outils de la gestion du temps s'ils veulent gérer efficacement leur emploi du temps.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective et vise à explorer la dynamique imposée par le milieu du travail qui complique la gestion du temps des gestionnaires et les méthodes qu'ils disposent pour la maîtriser. Il s'agit alors de conscientiser les gestionnaires quant aux enjeux d'une mauvaise gestion du temps et aux mesures à prendre pour mieux réorganiser leur emploi du temps en fonction de leurs priorités et mieux exploiter les approches et les outils de la gestion du temps. Ce faisant, le but visé par ce mémoire est d'analyser la perception des managers de la gestion du temps et son impact sur la performance de l'entreprise. Après une enquête sur le terrain de la direction générale de SONELGAZ, sur la problématique recherchée, nous retenons que cette entreprise ne cesse d'investir dans la mise en valeur de ce lien, mais les efforts entrepris dans ce sens ne correspondent pas entièrement aux attentes et aux aspirations des ressources humaines de ladite entreprise. Les résultats de cette étude, nous conduisent à investir dans le futur de nouvelle piste, à savoir comment investir le management qualitatif c'est-à-dire comment gérer l'émotionnel des ressources humaines.

Mots clés: la gestion du temps, performance, ressources humaines.

Abstract

Studies on time management highlight, on the one hand, the advantages associated with controlling time as well as the approaches and tools used to optimise time and, on the other hand, the challenges for today's managers who do not manage to control their time. In this sense, managers must learn to organize themselves using time management approaches and tools if they are to manage their schedule effectively.

The present study falls within this perspective and aims to explore the dynamics imposed by the work environment which complicate the management of managers' time and the methods; they have at their disposal to control it. It is then a question of making managers aware of the issues of poor time management and of the measures to be taken to better reorganize their schedule according to their priorities and better use the approaches and tools of time management. In doing so, the aim of this thesis is to analyse managers' perception of time management and its impact on company performance. After a field survey by the general management of SONELGAZ, on the problem sought, we retain that this company continues to invest in the development of this link, but the efforts undertaken in this direction do not fully correspond to expectations and the aspirations of the human resources of the said company. The results of this study lead us to invest in the future of a new avenue, namely how to invest in qualitative management, that is to say how to manage the emotional aspects of human resources.

Keywords: time management, performance, human resources.

تلخيص

تبرز الدراسات حول إدارة الوقت ، من ناحية ، المزايا المرتبطة بالتحكم في الوقت بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة لتحسين الوقت ، ومن ناحية أخرى ، التحديات التي يواجهها مديرو اليوم. بهذا المعنى، يجب أن يتعلم المديرون تنظيم أنفسهم باستخدام مناهج وأدوات إدارة الوقت إذا أرادوا إدارة جدولهم الزمني بفعالية.

تندرج الدراسة الحالية ضمن هذا المنظور وتهدف إلى استكشاف الديناميكيات التي تفرضها بيئة العمل والتي تعقد إدارة وقت المديرين والطرق المتاحة لهم للتحكم فيه و يتعلق الأمر بتوعية المديرين بقضايا سوء إدارة الوقت والتدابير التي يجب اتخاذها لإعادة تنظيم جدولهم الزمني بشكل أفضل وفقاً لأولوياتهم واستخدام أساليب وأدوات إدارة الوقت بشكل أفضل عند القيام بذلك ، فإن الهدف من هذه الأطروحة هو تحليل تصور المديرين لإدارة الوقت وتأثيرها على أداء الشركة.

بعد التحقيق في مجال الإدارة العامة لشركة صونالغاز حول المشكلة المطلوبة ، نحتفظ بأن هذه الشركة لا تتوقف عن الاستثمار في تطوير هذا الرابط ، ولكن الجهود المبذولة في هذا الاتجاه لا تتوافق تماماً مع التوقعات والإنسانية تطلعات الموارد للشركة المذكورة. تقودنا نتائج هذه الدراسة إلى الاستثمار في مستقبل طريق جديد، ألا وهو كيفية الاستثمار في الإدارة النوعية، أي كيفية إدارة الجوانب العاطفية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت, الأداء, الموارد البشرية.

Introduction générale

Introduction générale

La montée en puissance du management moderne notamment des impératifs et enjeux qui ne cessent de s'imposer sur les différents plans notamment celui de l'humain comportemental et organisationnel.

L'entreprise aujourd'hui, ne cesse d'investir la recherche de la performance économique, financière et humaine même.

La préoccupation relative au domaine de la performance demeure aussi complexe et multidimensionnel, ce concept reprend de l'ampleur et inquiète au quotidien les managers sur le terrain.

Répondre aux besoins et aux exigences du marché ne sont pas des choses aussi simples et faciles. Les managers, pour conduire le projet de leurs entreprises en recherchant la performance de leurs activités, ils font appel au management comme moyen d'écoute et de réponse aux situations complexes régissant l'activité de leurs entreprises, au cœur du management moderne on retient que la notion du temps devient impérative et constitue même le centre nerveux des préoccupations des managers sur le terrain.

Comment gérer et mesurer le temps en relation avec la recherche de la performance au sein de l'entreprise constitue à la fois une problématique sérieuse complexe et multidimensionnelle notamment lorsqu'on s'intéresse au cas de l'entreprise économique et industrielle algérienne en pleine transition vers l'économie du marché et de la concurrence.

Nous avons choisi de traiter le présent thème de recherche et ce dans le cadre de l'élaboration du mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master à EHEC session juillet 2021.

Ce thème demeure d'actualité scientifique, académique et professionnelle même. Il constitue d'avantage pour nous la réponse managériale et humaine aux préoccupations de son fonctionnement.

Le présent thème de recherche concorde avec le contenu du programme de master en management à EHEC, il demeure ainsi un thème d'intérêt capital sur les différents plans notamment sur le plan humain, organisationnel et communicationnel.

Le choix de l'entreprise SONELGAZ n'est pas du au hasard, il s'agit d'une entreprise disposant d'une expérience managériale dans le contexte de notre environnement, cette entreprise demeure publique et constitue pour nous un terrain efficace nous permettant le diagnostic de cette dernière en matière du niveau de gestion et de rationalisation du temps de travail en lien avec la recherche de la performance humaine et organisationnelle, Car la maîtrise du temps allouer à l'activité de l'entreprise repose essentiellement sur la rigueur comportementale du manager et le sens de la planification et de la programmation des activités de l'entreprise selon des objectifs et des cahiers de charge élaborés dans ce sens.

S'agissant de notre contribution scientifique dans le cadre de l'élaboration de ce travail de recherche nous tenterons de mettre au claire les éléments de problématique à savoir :

Le temps professionnel au sein de l'entreprise est-il perçu par les managers comme un acte de rationalisation et de planification des activités de l'entreprise ?

Questions secondaires

Q1 : Le temps professionnel au sein de SONELGAZ constitue-t-il un indicateur de base de la recherche de la performance humaine et organisationnelle ?

Q2 : Les pratiques du management au sein de l'entreprise SONELGAZ ont- elles conduits réellement à l'atteinte des objectifs et des performances de l'entreprise ?

Q3 : Le management au sein de SONELGAZ repose-t-il réellement sur la direction par objectifs ?

Hypothèses :

H1 : Le temps professionnel au sein de SONELGAZ constitue un indicateur de base de la recherche de la performance humaine et organisationnelle.

H2 : Les pratiques de management au sein de SONELGAZ ne conduits pas réellement à l'atteinte des objectifs et des performances de l'entreprise.

H3 : Le management au sein de SONEGAZ ne repose pas réellement sur la direction par objectifs.

La démarche méthodologique et scientifique et vu notre thème de recherche, il est nécessaire pour mené à bien notre étude d'organiser nos travaux de recherche en deux grandes phases essentiellement :

La première phase constituera pour nous le cadre d'orientation de notre recherche. Cette dernière nous permettra d'abord le recueil, le traitement et l'analyse de l'information relative à notre terrain de recherche l'analyse documentaire nous permettra d'éclairer déjà le contenu de notre travail de recherche. Des contacts scientifiques et discussions avec des managers de SONELGAZ constitueront pour nous l'occasion d'analyser le phénomène objet de notre cas d'étude.

Dans une seconde phase nous tenterons de réaliser notre travail de recherche sur le terrain à partir d'une enquête sur le terrain destiner à un échantillon de managers et d'encadrement exerçant en SONELGAZ et ce afin d'analyser leurs perception sur la problématique du temps en lien avec la recherche de la performance, un essai de diagnostique sera conduit par nos soins et ce afin de mieux comprendre la réalité du fonctionnement de l'entreprise objet de notre cas d'étude, cette assai de diagnostique à pour objectif de faire ressortir les points forts, les points faibles (analyse interne) et menaces et opportunités (analyse externe)

S'agissant du plan de notre mémoire nous ferons appel à trois chapitres essentiels. Le premier portera sur le concept de la gestion du temps, les typologies du temps et les voleurs du temps. Le second chapitre portera sur la performance humaine et organisationnelle et celle de l'entreprise et le lien étroit entre la performance et la gestion du temps. Le troisième chapitre sera consacré essentiellement à notre étude de cas de l'entreprise SONELGAZ.

***CHAPITRE 1 : le temps au cœur
du management et de la mesure de
l'activité humaine dans
l'entreprise***

Chapitre 1 : le temps au cœur du mangement et de la mesure de l'activité humaine dans l'entreprise

1 Introduction

Le temps est le bien le plus précieux que possède les hommes. C'est l'un des mots les plus utilisés de toutes les langues. Une ressource indivisible et unique, pour la simple raison qu'elle est limitée, qui doit être utilisée au moment précis où elle nous est allouée, impossible de la stocker, et qui a plus de valeur que l'argent. Pour toutes ces raisons, toute personne doit veiller à bien investir son capital temps pour tirer le meilleur parti possible de ce temps puisqu'il n'est achetable, ni économisé. C'est un capital précieux qui nous est absolument compté et qui s'écoule continuellement. Le temps, c'est toute une vie.

2 Section 1 : notion du temps

2.1 La définition étymologique du temps

« 1. *TEMPS* n.m. (lat. *tempus*, -oris). 1. Notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressentie comme une force agissant sur le monde, les êtres : *Le temps est irréversible*. 2. *ASTRON., PHYS.* Ce milieu, conçu comme une dimension de l'Univers (*espace-temps*). 3. Chacune des phases successives d'une opération, d'une action: *Projet réalisé en deux temps*. 4. *Époque occupant une place déterminée dans la suite des événements: Le temps des dinosaures*, 5. *Moment favorable à telle ou telle action: Le temps des récoltes, des giboulées*, 6. *MÉCAN*, Chacune des phases d'un cycle d'un moteur à combustion interne (*moteur à deux, à quatre temps*). »¹

La définition du dictionnaire des ressources humaines :

¹ CERQUIGLINI(Bernard), LE PETIT LAROUSSE illustré, Paris, 2016, p. 1137.

« T-man : [ANGL.] Homme dont les compétences sont en forme de T, c'est-à-dire pointues verticalement dans leur spécialité et large horizontalement dans les autres domaines. Pour Peter Drucker, « l'homme en T » permet l'efficacité de l'entreprise. »².

2.2 Le contenu de la notion de la définition dans le vocabulaire de la gestion de

l'entreprise

Le temps est une unité de mesure de l'activité humaine et organisationnelle au sein de l'entreprise. Le temps constitue le fondement de base de la dynamique de l'activité de l'entreprise et dans les domaines production, logistique...etc.

De son côté, Christian Stock dans son livre « *A la différence de toutes les richesses matérielles qui nous entourent, le temps est en effet le même pour tous, de plus humble au plus riche : on ne peut ni l'acheter, ni le louer, ni l'emprunter, pas plus qu'il n'est possible de le conserver, de le théoriser ou de l'accroître.* »³

Le même auteur écrit « *Nous allons donc essayer de vous aider à regarder votre temps, à bien lui faire face, à mieux le comprendre...à mieux l'aimer.*

Pour que ces quelques heures vous soient utiles, il convient toutefois que vous acceptiez de vous impliquer pleinement dans le jeu que nous vous proposons, en acceptant d'emblée d'adopter les trois attitudes suivantes :

- *L'humilité*
- *L'écoute*
- *L'attitude mentale positive*

L'humilité consistera à accepter ses propres imperfections, à admettre qu'il existe des pierres dans notre jardin et surtout, à ne pas attribuer aux autres (hommes ou structures) la responsabilité de son propre temps et des problèmes qui en découlent.

L'écoute est la suite logique de l'humilité en ce sens qu'elle doit se traduire par l'acceptation du fait que d'autres peuvent nous être utiles et que nous pouvons intégrer quelques (recettes) qui leur ont été profitable. En ce sens, nous allons avoir besoin de votre

² PERETTI (Jean-Marie), Dictionnaire des ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2008, p. 232.

³ STOCK (Christian), Gestion du temps et efficacité personnelle, éditions BPI, Paris, 2001, p. 15.

écoute active, de votre participation : c'est de votre temps donc il est question, cela mérite sans doute que vous acceptiez- pendant quelques heures d'oublier vos préoccupations présentes pour vous consacrer à vous-même.

L'attitude mentale positive, quant à elle, consistera pour beaucoup à rejeter tout ce qui est négatif, il est possible que nous ne sachions pas avec certitude vers quoi peut nous entraîner une attitude positive mais il est certain que l'attitude négative ne eut que nous conduire...nulle part ! Nous nous efforcerons donc de voir dans chacun de nos problèmes non seulement leurs résolutions possibles mais aussi une opportunité de développement. Ainsi, les quelques (pierres dans le jardin) auxquelles il a été précédemment fait allusion, pour peu que nous voulions les refaçonner comme il convient. Nous aideront à construire d'édifice de notre vie. »⁴

Laurent Hermel, en mettant en valeur ce concept, il propose de son côté « Dans une journée, chacun de nous utilise fréquemment le mot « temps » mais c'est une notion difficile à appréhender. Chacun a sa propre vision du temps, son propre ressenti du temps qui passe. Ce ressenti est d'ailleurs différent selon les âges de la vie. Enfant, on a souvent l'impression que le temps est long, puis à l'âge adulte on a l'impression que le temps passe de plus en plus vite.

Si l'on se réfère au dictionnaire : le temps est une notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres

Cette définition est intéressante, mais ne nous aide guère pour mieux comprendre comment le temps passe.

Ce que chacun apprend de son expérience du temps, c'est que certains instants paraissent durer « des siècles » tandis que lorsque l'on travaille sur un sujet passionnant ou lorsque l'on est en vacances, le temps paraît passer très vite.

Même si l'homme a inventé des instruments pour mesurer le temps et le découper en séquences (secondes, minutes, heures...) qui ont la même durée partout dans le monde, chacun selon les moments de la journée et de la vie et, selon ses activités, aura une impression du temps très différente.

Pour gérer son temps, il faut donc prendre en compte cette particularité. »⁵

⁴Ibid, p. 16 et la suivante.

⁵ HERMEL (Laurent), La gestion du temps 100 questions pour comprendre et agir, éditions AFNOR, SAINT-DENIS, 2005, p. 3.

Il est intéressant de souligner dans ce cadre que le temps alloué à la réalisation de l'activité de l'entreprise repose essentiellement sur des normes de conduite et des standards, le temps au sein de l'entreprise obéit aussi aux règles et principes universelle régissant le management dans son approche classique et contemporaines. Parmi les principes permettant la mesure et la rationalisation du temps on retient les principes énumérés déjà il y a un siècle par FREDERICK TAYLOR 1856-1915 et qui est considéré comme le père fondateur de l'OST (l'Organisation Scientifique du Travail). Parmi les principes avancés par cet auteur on note :

Le principe de chronométrage du temps alloué à l'activité de l'entreprise, ce principe demeure fondamental, car il permet aux managers de gérer et mesurer le temps professionnel.

Les autres principes complémentaires à celui du chronométrage du temps sont : la division du travail, la discipline, la hiérarchie, l'obéissons et le respect, séparation du travail de conception à celui d'exécution.

Après avoir décrit les principes de base met en valeur par cet auteur nous retenons avec beaucoup d'intérêt que le fonctionnement de l'entreprise repose essentiellement sur la gestion et la rationalisation du temps de travail. Le succès ou l'échec du projet de l'entreprise dépend essentiellement de la compétence du manager à bien gérer et maîtriser le temps au sein de l'entreprise.

Le recours en management c'est aussi la mise en valeur du bon sens et de la rationalisation du temps à travers un système de planification, de programmation de l'activité de l'entreprise suivant des outils permettant à la rationalisation de cette dernière. Parmi les outils permettant la planification de l'activité de l'entreprise, on retient la recherche opérationnelle, la programmation linéaire, la gestion budgétaire, la planification des tâches, d'autres outils comme le diagramme d'ISHIKAWA ...etc.

Après avoir d'écrit globalement l'ensemble de ces outils et qui nous permettent de donner du sens et de l'intérêt à la gestion du temps du travail au sein de l'entreprise.

La gestion du temps n'à cesser de prendre de l'ampleur dans le domaine du fonctionnement de l'activité de l'entreprise car elle permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de les transformer en résultats efficaces, efficients et performants.

La gestion du temps devient désormais un défi important et un enjeu stratégique car on ne peut manager une entreprise et atteindre les objectifs qui lui sont assignés sans une gestion du temps reposant sur des principes et règles de base universelle, des exemples d'entreprises peuvent être cités par nos soins comme celle de TOYOTA et qui s'explique essentiellement par l'esprit de rigueur en matière de gestion du temps. Ce dernier constitue le pivot du management des entreprises modernes.

La gestion du temps est aussi l'affaire du comportement humain, des attitudes et des habitudes des ressources humaines. L'entreprise doit former et reformer son encadrement et ces ressources humaines en général à l'esprit de la rationalisation du temps de travail car ce dernier constitue aussi la culture de la performance de l'entreprise. L'entreprise devient dans ce sens un espace d'interaction et de gestion rationnelle du temps de travail. Cette espace se caractérise essentiellement par une organisation du travail allant dans le sens de la flexibilité, de l'adaptation, de la spécialisation, de l'autonomie et de la responsabilisation des hommes au travail.

2.3 Typologie du temps

Pour meilleur éclairage sur la notion du temps, ses caractéristiques et ses exigences en général, il est utile de situer l'importance du temps par rapport aux situations diverses que font face les hommes et les organisations en général.

Le temps géré par l'humain au quotidien n'a pas le même sens et signification même. Le temps a de la valeur s'il est défini au préalable par son utilisateur et mis en valeur même la clarté de l'objectif attendu du temps même.

Pour permettre de situer justement le cadre du temps humain et organisationnel il est nécessaire de distinguer les différences existantes entre les différents types de temps.

Parmi cette typologie du temps nous retenons d'abord

- le temps personnel appelé aussi le temps privé ce type de temps est réservé à chacun de nous car il concerne la personne elle-même
- Le temps religieux : ce type de temps concerne les personnes pratiquantes une religion comme aller faire la prière cinq fois par jour
- Le temps professionnel : il s'agit d'un temps alloué à l'exercice d'une activité professionnelle au sein de l'entreprise, le temps professionnel est soumis à un cadre

organisationnel et juridique car on ne peut gérer le temps professionnel d'une manière arbitraire et désordonnée, le temps professionnel constitue le noyau dur de l'organisation de l'entreprise car le tout repose sur la planification et la programmation de l'activité de l'entreprise, s'ajoute à cela l'existence de ce qu'on appelle les postes de travail, les procédures, les systèmes et autres modes d'organisations qui constitueront même les garde vous de la gestion de l'activité de l'entreprise

2.4 Les voleurs de temps au sein de l'entreprise

Dans la mesure où le temps n'est pas géré efficacement et ne répond pas ainsi aux principes fondamentaux de l'organisation, il résultera certainement des obstacles et qui constitueront des dangers de mort de l'organisation et de l'entreprise en générale.

On appelle ses obstacles les voleurs de temps et qui ne facilitent pas la dynamique de l'activité de l'entreprise, ces voleurs de temps entraînent l'entreprise dans une culture inerte et inadaptée même aux exigences d'un management de performance moderne, ces voleurs de temps sont d'abord humains et organisationnels, ils sont liés ainsi à l'état d'esprit des gestionnaires.

L'auteur Dr Arnold Brand préconise « *Et si on résumait les principales raisons de perte de temps*

DU « TROP » ET DU « PAS ASSEZ »

- *Promesse non tenue*
- *Difficulté à dire non*
- *Difficulté à déléguer*
- *Trop de choses à la fois*
- *Manque de contrôle*
- *Difficulté à décider*
- *Manque d'anticipation*
- *Manque d'organisation*
- *Manque d'écoute*
- *Manque de planification*
- *Difficulté à cerner les priorités*

Conclusion

Du « trop » ou du « pas assez »

« Du trop » (de choses à la fois, dérangements, stress..) et du « pas assez » (anticipation, planification, écouter, dire non, tenir ses promesses...) : nous parons « au plus pressé », nous différons souvent l'important, et puis...c'est rarement de notre faute ! C'est la faute à ... »⁶

Pour une meilleure maîtrise du temps du travail il est nécessaire pour l'encadrement en général de l'entreprise de s'autodiscipline notamment dans la définition préalable du temps alloué à chaque situation. Chaque chose doit être à sa place, le respect de l'ordre établi, apprendre à être assertif dans toutes les situations de travail et autres. Être rationnel dans ses relations est aussi un domaine qu'il faut investir en permanence.

L'auteur A.R François montre que *« L'Organisation du travail, objet du tome I de ce manuel, procède de techniques et de méthodes propres à concevoir, exécuter de manière efficace, régulariser et contrôler la production moderne.*

Le second tome traite des fonctions dans l'Entreprise et des impératifs économiques et humains d'une organisation engageant le travail dans la voie d'une productivité accrue.

De la première partie, il convient de retenir essentiellement les concepts suivants:

1. L'Organisation ne peut être efficacement élaborée qu'à la condition de suivre rigoureusement une discipline d'esprit scientifique progressant logiquement. L'analyse préalable recueille une observation objective de l'action qui, décomposée en fractions mesurables, peut alors être critiquée en détail et améliorée par l'application de règles simples. La construction d'une méthode nouvelle s'en déduit alors aisément, son adoption se justifie par le contrôle subséquent qui doit en faire apparaître le bénéfice direct et indirect. Savoir que l'on peut toujours améliorer, et qu'une attitude interrogative systématique ouvre la voie à des simplifications et des économies certaines.

2. La physiologie du travail, en progrès continu, contribue à l'exécution du travail humain dans des conditions mieux supportables et de meilleur rendement. Associée à la recherche d'une bonne adaptation des machines et des postes de travail, l'amélioration de l'ambiance physique influe également sur le rendement. 3. Le travail, s'il est pensé, préparé et

⁶ BRAND (Arnold), Gagnez du temps anticiper, planifier, hiérarchiser, écouter, déléguer, décider..., 1001 conseils pour bien gérer sa vie professionnelle, édition MARABOUT, Paris, 1998, SP.

suivi, s'exécute de manière stable et prévisible, en réduisant les aléas et les diverses formes de gaspillage. Les techniques d'implantation, de manutentions, de conception des outillages, guident vers un emploi optimal des moyens de production.

4. Le contrôle technique des fabrications, facilité par la normalisation et la standardisation des constituants, assure la qualité et favorise l'automatisation. »⁷

Le contenu des propos de l'auteur demeure déterminant car il nous permet de comprendre que l'organisation de l'entreprise est un domaine stratégique et déterminant dans la mesure où il permet la clarté des missions et des tâches pour chaque membre appartenant à l'entreprise.

Dans la mesure où l'organisation est trop bureaucratique, elle constituera sans doute un handicap majeur au fonctionnement de l'entreprise. Les spécialistes en management et en science des organisations mettent l'accent aujourd'hui sur le recours à des organisations plates, débureaucratisées car elles sont alimentées de partage d'objectifs, de participations, d'écoute accompagnée surtout de structures souples et légères.

Les auteurs de Prix de l'excellence Tomas PETERS et Robert WATERMAN montrent à cet effet dans leur livre que parmi les secrets de l'excellence on retient une organisation aplatie à l'écoute du client, la motivation du personnel, le partage des valeurs au sein de l'entreprise, souplesse dans la rigueur. Ces attribues de la réussite ne sont pas le fruit du hasard mais d'avantage du bon sens et du sens de l'humain des managers, ces principes constituent aujourd'hui les bases d'orientation du management et de l'amélioration continue vers la recherche d'Excellence, des compétences et de performance.

2.5 La gestion du temps et son apport sur le fonctionnement dans l'organisation de

l'entreprise

Pour mesurer et maîtriser le fonctionnement de l'activité de l'entreprise il est utile de s'inquiéter d'abord sur le cadre organisationnel et structurel de l'entreprise. Penser à l'organisation c'est aussi déterminant, car les gestionnaires recherchent comment rationaliser le temps d'activité de l'entreprise.

⁷ A.R. (François), manuel d'organisation, organisation du travail, éditions d'organisation, Paris, 1982, SP.

Les entreprises industrielles ou autres font appel selon la nature de leur métier et de type d'organisation et parcours à des schémas d'organisation et d'organigramme la finalité d'abord c'est de se rendre efficace, efficient et performant.

L'auteur A.R François montre dans son manuel d'organisation « 2. *L'ORGANISATION DANS L'ENTREPRISE*

Les responsabilités du chef d'entreprise, déjà évoquées au chapitre II, comportent la définition des politiques générales d'action, et l'harmonisation des réalisations internes, afin d'équilibrer les possibilités de l'entreprise et les contraintes extérieures qui conditionnent son existence.

Le chef d'entreprise ne saurait désormais donner son efficacité A l'entreprise que s'il « pense organisation », s'il introduit et fait agir une « fonction organisation » dans l'entreprise.

Cette fonction peut être assumée, soit directement A l'intérieur de l'entreprise par un Service Organisation doté de spécialistes, soit en faisant appel à des consultants extérieurs : les conseils en Organisation.

Occasionnellement, il peut y avoir conjonction des deux systèmes, sous forme d'une consultation pour un problème particulier.

Le choix entre les deux modes de structure dépend de la spécialisation et de la dimension de l'entreprise. Seules, les grandes entreprises peuvent supporter la charge d'un service Organisation très étoffé, qui s'avère toujours efficace. Inversement on peut constater que des organisateurs intégrés à une entreprise ont tendance à succomber au phénomène d'accoutumance, qui limite à la longue leur perspicacité. Il est donc souvent opportun de faire appel aux consultants pour orienter des études sortant du cadre de l'organisation permanente : ils sont généralement mieux capables d'éviter les idées préconçues, ils apportent l'expérience d'autres cas rencontrés dans leur pratique, ils peuvent mieux agir avec indépendance, ils ont une influence psychologique favorable vis-à-vis du personnel.

Il est certain que la valeur d'une action dépend de celle de l'acteur. L'organisateur ne peut être comparé à un sorcier.»⁸

Le contenu des idées de l'auteur demeure intéressantes car il nous permet de comprendre que les structures chargées d'organiser le travail dans l'entreprise ont pour

⁸ Ibid, p. 69.

finalité essentiellement la maîtrise des coûts de production s'il s'agit d'une unité de production ou de fabrication ou d'autres coûts relatifs à l'activité de l'entreprise en général.

Aujourd'hui les entreprises font appel à des bureaux d'études, de méthodes, d'ordonnancement...etc. la finalité est de rechercher les voies les plus sûres de la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion de l'activité en général.

De son côté Michael Armstrong souligne avec beaucoup d'intérêt dans son livre « *L'usage que vous faites de votre temps* :

Après avoir fait le tri dans vos principales priorités, vous devez analyser de façon plus détaillée ce que vous faites de votre temps. Cela vous permettra d'identifier les activités qui consomment trop de temps, de pointer où sont les problèmes et de trouver des solutions.

La meilleure façon d'analyser son temps est de tenir un journal. Faites-le pendant une semaine minimum, plus si possible car une seule pourrait fournir une image incomplète de votre activité. Divisez la journée en périodes de quinze minutes et notez ce que vous avez fait durant chacune d'entre elles. En face de chaque ligne, donnez une note à la manière dont vous avez fait usage de votre temps: B pour bon, D pour doute, I pour inutile. Vous pouvez, si vous le souhaitez, ajouter des plus et des moins pour affiner votre analyse. »⁹

L'auteur en question à travers ces idées nous permet de comprendre que l'effort de gestion du temps est aussi déterminant, car il nous permet un agenda clair, des tâches à accomplir, des priorités à établir afin de réaliser le travail demandé. Une bonne organisation est celle qui s'appuie sur une répartition rigoureuse du temps du travail, des méthodes et des techniques scientifiques ont pour objet de mettre en valeur une démarche rigoureuse sera portant à la gestion rationnelle de l'ensemble des phases régissant le temps de travail et de l'activité de l'entreprise.

Généralement, depuis les études menées par l'école classique appartenons à Frederick TAYLOR et ces disciples, en mettant en valeur l'OST, il mettra en valeur une méthode expérimentale basée essentiellement sur le recours au chronométrage.

⁹ ARMSTRONG (Michael), Devenez un (encore !) meilleur manager, édition Les Guides Réussite L'Entreprise, Paris, 2010, p. 269.

Et comme le définit A.R FRANÇOIS « *LE CHRONOMÉTRAGE : C'est le moyen le plus simple et le plus répandu d'étude des temps Il est assez général.*

Il consiste à décomposer le travail en fractions caractéristiques, notamment en eltras, et à mesurer le temps de chacune à l'aide d'un chronomètre.

Il faut, dès l'abord, concevoir que le chronomètre n'est ni un juge pour l'exécutant, ni un simple outil de tarification de la tâche : son intérêt majeur est de donner une mesure précise des temps élémentaires.

Le chronométrage industriel ne nécessite pas, à de rares exceptions près, une précision de laboratoire. Les instruments usuels ont une précision de quelques dixièmes de seconde. »¹⁰

Le chronométrage est au cœur des préoccupations de la gestion du temps du travail. Cette outil de rationalisation à pris de l'ampleur depuis les expériences menées par l'école classique à nos jours, rationalisé le temps du travail c'est aussi ce rendre efficace, traduire les objectifs en résultats avec efficacité et performance globale, il y a lieu de souligné que l'étude du temps ne peut être oublié ou négligé dans le processus managérial de l'activité de l'entreprise. Dans ce sens on peut retenir que le temps de travail constitue la clé de voute de la réussite et de l'échec de tout projet d'organisation et d'entreprise dans le cas ou les principes d'organisation n'ont pas été prit en compte. Parmi ces principes on retient :

1. répartition des tâches
2. Coordination
3. Coopération
4. Unicité de direction et de commandement
5. Spécialisation des tâches
6. Motivation par un bon salaire
7. Mesure du temps et détermination des normes et des standards alloués à chaque opération de travail.

En synthèse préliminaire cette sous section, il est utile de mettre en exergue que l'étude du temps du travail facilitera l'accès à l'ensemble des processus à l'activité de l'entreprise.

¹⁰ FRANÇOIS (A.R), Op.cit, p. 125.

Les utilisateurs sur le terrain doivent se munir de méthodes analytiques, d'effort d'observation, de diagnostic des écarts qui leurs permettront la photographie de la réalité du fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cadre le même auteur A.R FRANÇOIS montre dans son livre « *SIMPLIFICATION DU TRAVAIL*

Résumé du chapitre VI

La simplification du travail a pour but d'obtenir le meilleur rendement technique, en soulageant la contrainte humaine, Elle procède en trois étapes :

- *Le diagnostic : observation du travail et enregistrement de toutes les conditions d'exécution, avec les temps approximatifs;*
- *L'étude de stabilisation : établissement du cycle de travail, critique interrogative des éléments du diagnostic, stabilisation des facteurs du travail, amélioration du cycle par choix raisonné des moyens techniques et application des règles d'économie des mouvements ;*
- *Fixation de tâche : chiffrage précis des éléments de travail stabilisés, tenant compte des conditions de travail et d'ambiance, synthèse du processus amélioré.*

La S.D.T. fournit des temps élémentaires réutilisables à la préparation du travail : ces temps sont contrôlés dans leurs applications par confirmation chronométrique.

Un bilan complet doit être établi pour estimer les gains directs ou indirects de l'étude, et prouver l'amortissement des frais.

La S.D.T. est une technique de grande portée, génératrice d'ordre et de méthode dont l'entreprise bénéficie dans son climat interne et la considération externe. »¹¹

¹¹Ibid, p. 125.

3 Section 2 : l'importance stratégique de la gestion du temps dans

l'entreprise moderne

3.1 Le temps et l'efficacité

Après avoir décrit et analysé l'ensemble des éléments composant la notion de temps et montré son importance dans la vie de l'homme et celle de l'entreprise, nous tenterons dans cette sous-section de mettre en relief la notion du temps et la recherche de l'efficacité.

Ce titre nous paraît déterminant, car il nous permet de situer la notion du temps en relation avec l'efficacité humaine dans les différentes situations.

La recherche d'efficacité constitue de nos jours la préoccupation fondamentale des êtres humains et de celle des organisations et entreprises. Être efficace c'est aussi définir clairement un objectif et le traduire en suite en résultat.

L'efficacité seule ne suffit pas pour dire que l'homme maîtrise le temps de l'action. Cette dernière doit être renforcée de ce qu'on appelle l'efficience.

L'efficience permet à l'homme et aux entreprises de mesurer le niveau d'atteintes des objectifs tout en mesurant les ressources et les moyens introduits. Cette dernière est aussi la maîtrise de l'action des moyens introduits et du temps utilisé dans la réalisation d'une opération quelconque, le terme efficience occupe une place prépondérante dans le langage du management moderne, car il nous permet de maîtriser les coûts relatifs à l'activité de

L'entreprise notamment en matière de gestion du temps.

Certain auteur comme Christain Stock montre dans son livre « *UN TEMPS POUR L'EFFICACITE PERSONNELLE* »

1- LE TEMPS DE LA PRODUCTIVITE

La gestion de notre temps est, dans une très large mesure, la clef de notre efficacité personnelle et c'est évident que de souligner le rapport direct qui existe entre le temps que nous dépensons et les résultats que nous obtenons. L'évidence est telle que nous avons naturellement tendance à considérer que nous réussissons mieux une chose si nous lui

consacrons plus de temps. A l'analyse, il s'avère toutefois que - au-delà d'un certain seuil incompressible - cette évidence n'en est plus une en termes quantitatifs mais qu'elle le devient en termes qualitatifs. Pour bien des réalisations en effet, c'est la qualité du temps consacré à l'action qui est plus importante que la quantité. »¹²

Les propos de l'auteur nous permettent de mettre l'accent d'abord sur l'efficacité personnelle de l'homme tant au niveau de son activité personnelle ou celle liée au domaine professionnel. La recherche de l'efficacité devient dans ce sens un acte éducatif, pédagogique et managérial même. Le rôle de l'école depuis l'enseignement primaire, secondaire, universitaire et professionnel même permet aux élèves d'acquérir les compétences nécessaires à la recherche d'efficacité personnelle et professionnelle.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'efficacité personnelle ne s'improvise pas, il s'agit pour l'humain d'apprendre et de développer pendant son parcours les réflexes et le sens profond accordé au temps dans la réalisation de l'activité. La recherche d'efficacité trouve de l'intérêt dans un cadre organisé et structuré même.

Dans le prochain titre qui constituera pour les besoins de notre mémoire un domaine aussi déterminant et stratégique même à savoir l'apport de l'organisation dans la recherche d'efficacité et de la maîtrise du temps. Ce titre que nous préconisons est au cœur des préoccupations du management personnel et professionnel des individus.

Apprendre à s'organiser c'est aussi faire appel à des efforts de rationalisation du temps alloué à l'activité personnelle et professionnelle.

La base de la gestion du temps est liée intimement au sens de l'organisation. Organiser c'est aussi structurer l'effort lié à l'activité. L'organisation dans ce sens constitue le noyau dur de la gestion du temps dans toutes ses dimensions.

Comme nous le savons, la littérature managériale classique ou moderne a mis en valeur un ensemble de principes fondamentaux permettant la rationalisation du fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Ces principes sont universels et s'appliquent dans toutes les entreprises à l'échelle mondiale, ces principes doivent être bien intégrées et adaptées même au contexte et au cadre de fonctionnement de l'entreprise.

¹² STOCK (Christian), Gestion du temps et efficacité personnelle, éditions BPI, paris, 2001, p. 58.

Ces principes sont en général : la division du travail, qui fait quoi doit être claire, la coordination, la coopération la communication, la délimitation des objectifs claires et précis pour chacun des salariés le respect de la hiérarchie, l'autorité, la responsabilité, l'autonomie...etc.

Ces principes d'organisation constituent d'avantage le socle de la dynamique des organisations, ces principes facilitent l'accès à la recherche de l'efficacité, de l'efficience et de la recherche même de la performance.

Paul ROBERT et Marcia BLANKO soulignent dans leur article

« *LES POINTS FORTS*

Ce qui fait la différence entre les championnes de la performance et les autres, c'est une organisation permettant de prendre les bonnes décisions dans les situations les plus critiques et de les transcrire en actions rapidement.

La clé ne se situe pas dans l'organigramme mais dans un système intégrant cinq dimensions qui se renforcent mutuellement, à commencer par un pouvoir mobilisateur fort du leadership.

Les quatre autres sont: des rôles et responsabilités clairement définis, des compétences bien distribuées, un niveau d'exécution hors pair et une culture de la performance. »¹³

Les éléments d'analyse présentés par les auteurs constituent d'avantage le centre nerveux même du fonctionnement des organisations notamment en matière de recherche d'efficacité, d'efficience et de performance.

L'organisation est au cœur des préoccupations de la performance de l'entreprise moderne.

Il est à noter aussi que les situations difficiles que peut connaître les entreprises comme les pertes de temps, la non-atteinte des objectifs, la mauvaise gestion des ressources humaines, les déficits de planification ... etc sont aussi les principales sources de

¹³ ROBERT (Paul) et BLANKO (Marcia), « l'organisation clés de la performance », Une revue l'expansion management, juin 2006.

dysfonctionnements de l'entreprise. Ces dysfonctionnement apparaissent et prennent de l'ampleur dans un cadre désorganisé.

L'absence d'un système d'organisation cohérent, efficace et adapté au contexte de fonctionnement de l'entreprise affecte certainement le niveau de fonctionnement de l'entreprise et conduit à un état de déficit dans les différents domaines de l'activité de l'entreprise

C'est pour ces raisons que l'entreprise afin de rechercher l'efficacité et la performance voulue, il est nécessaire de disposer de compétences notamment en management et organisation. Ces compétences humaines de spécialistes dans la matière doivent aussi disposer du langage managérial et organisationnel approprié à la culture de l'entreprise. L'ensemble de l'entreprise à travers les structures organisationnelles, unités de production doivent être aussi claires à travers l'utilisation de ce qu'on appelle des fiches de postes pour chacun des salariés concerné et d'un cadre d'orientation précis en matière de directive et de missions et de taches à exécuter.

L'entreprise à travers le top management et les spécialistes dans l'organisation doivent éviter l'ensemble des barrières et handicaps pouvons entrainer des dysfonctionnements multiples notamment sur le plan humain et organisationnel à savoir l'ambiguïté d'homme dans la définition des postes, absence claire d'objectif et de cadre d'orientation, chevauchement dans la réalisation des missions et attributions de chacun des salariés, l'affectation des salariés à des postes ne répondant guère au profil et exigences de postes.

Le phénomène de perte de temps est d'avantage lié à la non-maitrise de l'humain et d'organisation du travail.

La problématique régissant la gestion du temps et de la recherche de la performance constitue d'avantage une des préoccupations fondamentales de l'entreprise moderne pour ce faire l'entreprise doit d'abord formée assez au sens de ce langage managérial. Permettre à chacun de répondre avec efficacité et efficience au besoin d'accomplissement et de réalisation de l'activité de l'entreprise. La hiérarchie de l'entreprise doit s'assurer surtout de la cohérence de l'ensemble des parties concernées par la dynamique du fonctionnement de l'entreprise. Ces parties prenantes doivent aussi disposées de ce qu'on appelle le langage commun de l'entreprise.

3.2 Le temps et l'organisation

A partir de cette sous section, Nous tenterons d'analyser le lien étroit entre la gestion du temps et la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne.

L'étude de ce lien ne doit pas être perçue comme un acte comptable et financier, car le résultat attendu par l'entreprise ne porte pas uniquement sur l'amélioration et l'augmentation du chiffre d'affaire.

Nous pensons que la problématique est d'avantage global et nécessite réellement l'étude du phénomène humain et organisationnel dans l'entreprise.

Le rapport gestion du temps et organisation demeurent fondamental et stratégique même, car il conduit en finalité à la recherche de la performance. Ce concept que nous allons analyser en profondeur dans le prochain chapitre constituera pour les besoins de notre étude la variable centrale liée étroitement à la capacité des acteurs à organiser et structurer l'activité de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment dans le cadre de ce travail de recherche que l'étude du temps notamment sur le plan humain constitue l'élément clé du fonctionnement de l'organisation.

Le concept d'organisation n'est pas simplement lié à l'organigramme ou au schéma de l'organisation l'entreprise, mais il explique en grande partie l'ensemble des variables mises en valeur par l'entreprise dans son fonctionnement interne et externe.

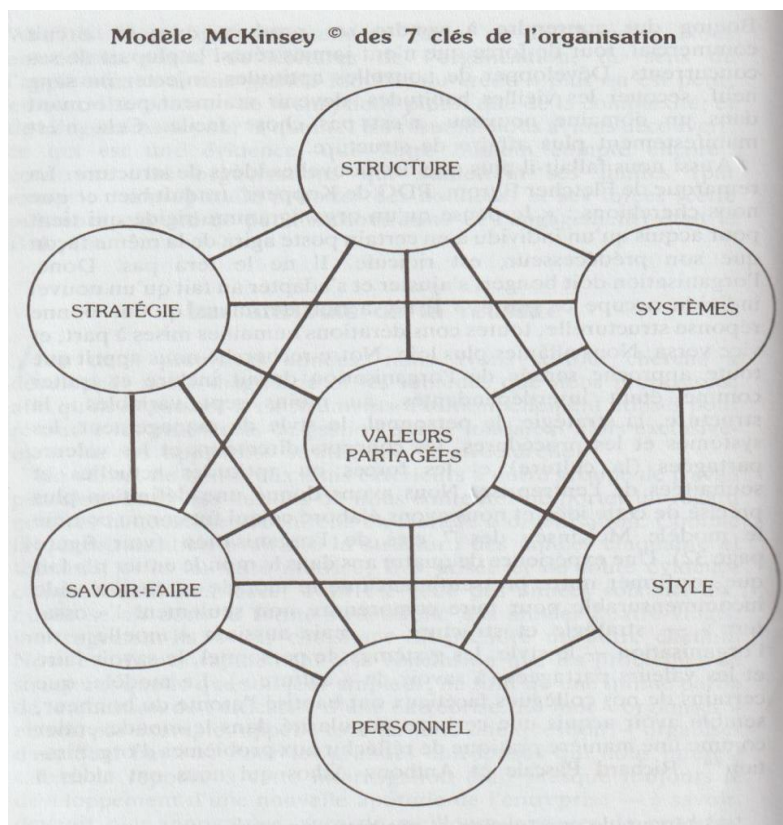
La réussite de certaines entreprises dans le monde n'est pas dû au hasard, mais il s'agit d'articulation entre les différentes parties composant le fonctionnement de l'entreprise.

Le modèle des 7S conçue par le cabinet Mc Kinsey en management, nous éclaire justement que l'organisation n'est pas simplement un organigramme, mais d'avantage un ensemble de segments allant dans le sens de l'objectif commun, des valeurs communes et de sens commun.

Et comme nous le savons, le management est d'avantage un langage permettant d'assurer l'harmonie et le sens commun du projet de l'entreprise.

Les auteurs du Prix de l'excellence illustrent clairement le modèle organisationnel et managérial appelé aussi le modèle de McKinsey. Le présent schéma se compose de 7 valeurs qui se présentent comme cela :

Figure N°1 : le modèle McKinsey des 7 clés de l'organisation



Source : PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, Préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 1999, p. 32.

L'intérêt de ce schéma réside dans la mise en valeur d'une approche plus globale du fonctionnement de l'organisation. Cette approche managériale nous permet justement de relier le cadre de l'organisation et la capacité des managers à planifier, organiser, animer et évaluer l'activité de l'entreprise à travers le respect des normes du timing.

La gestion du temps est aussi organisationnelle, elle porte dans sa profondeur la recherche de la performance dans tous ses états.

La portée de cette nouvelle forme d'organisation porte essentiellement sur la recherche de la créativité et de l'innovation. Cela veut dire que cette organisation est d'avantage

communicante, innovante et créative, car elle permet de redéfinir les ressources humaines non pas comme un auxiliaire de l'organisation et à la machine de production, mais d'avantage comme un partenaire et un contributeur à la création de la richesse.

Investir et redéfinir le champ organisationnel et structurel de l'entreprise, c'est aussi redonner du sens à l'homme dans l'entreprise

Dans ce sens la redéfinition de la place de la ressource humaine dans l'entreprise s'impose aujourd'hui et devient même un élément de réponse aux nouveaux impératifs qu'impose l'environnement d'aujourd'hui de plus en plus complexe et mondialisé même. L'organisation qu'impose ce nouveau siècle est d'avantage indispensable et stratégique même.

La recherche de cette organisation est liée étroitement à la qualité et l'intérêt qu'investissent les hommes dans la réalisation des projets de l'entreprise.

L'auteur Gilles VERRIER souligne dans son livre « *Le fait que les transformations à entreprendre correspondent aux évolutions de fond constatées dans la société contemporaine présente un intérêt majeur : les réalités extérieures constituent un point d'appui pour mettre en œuvre ces changements dans l'entreprise. Elles peuvent être utilisées comme telles en capitalisant sur les comportements développés par les salariés dans leur vie de citoyens, dans leur temps libre, dans leurs approches de consommateurs, dans leur recherche d'informations.*

Au vu de la dégradation des rapports qu'elle entretient avec ses collaborateurs, l'entreprise se devra, dans cette démarche, d'avoir un discours de preuves. Qu'elle impulse d'abord les premières transformations concrètes. Il sera toujours temps ensuite de présenter le projet d'ensemble. À défaut, elle risque de se heurter au scepticisme dont les collaborateurs auront hérité dans leurs expériences antérieures. Elle ne doit pas pour autant craindre ses collaborateurs et peut s'appuyer sur eux, sur leurs perceptions et sur leur capacité à identifier les bonnes réponses pour mener chacun de ces projets. En partageant les enjeux avec eux et en les impliquant dans la réflexion sur les voies à adopter.

*Chacun comprend qu'il y a un enjeu immense à construire la gestion des hommes du XXI siècle. Le débat est ouvert ! ».*¹⁴

¹⁴ VERRIER (Gilles), Réinventer les RH, édition DUNOD, Paris, 2007, p. 180.

L'analyse du contenu des propos de l'auteur demeure fondamentale, car elle nous permet que l'entreprise de la nouvelle génération n'est plus celle lié à la logique taylorienne, elle est par contre basée sur la recherche du sens de la compétence, du sens, de la rationalisation de l'activité de l'entreprise et de la maîtrise du temps et en général du cadre du fonctionnement de l'entreprise.

Introduire le concept de l'organisation c'est aussi mettre en valeur la culture de l'entreprise à travers surtout le façonnement du comportement des ressources humaines au sein de l'entreprise.

L'apprentissage organisationnel est nécessaire, car il permet avec le temps de forger et de développer chez les collaborateurs les comportements adéquats et répondants aux exigences de la recherche de la performance de l'entreprise .Il est utile de retenir dans ce même cadre que le système d'organisation le plus fiable est adapté au contexte de l'entreprise, c'est le recours à l'organisation aplatie, il s'agit d'une organisation intelligente, car elle est mobilisatrice de l'intelligence des ressources humaines.

Ce modèle d'organisation facilite l'intégration des hommes au travail, car elle permet le passage de la logique des choses au management des hommes. La ressource humaine devienne dans ce sens un partenaire et un conducteur même du changement de l'entreprise. Il n'est y a de richesse que les hommes.

En synthèse de cette sous section nous retenons que la gestion du temps constitue une des clés stratégiques de la dynamique de l'organisation à condition que les acteurs de l'entreprise voir même les managers doivent Communiqués efficacement et dans tous les sens du fonctionnement de l'entreprise.

3.3 La planification du temps et le processus de la rationalisation

La planification du temps de l'activité de l'entreprise constitue un acte managérial déterminant et stratégique même. Aucun effort d'activité ne peut se réaliser au niveau de l'entreprise sans la planification et la programmation des activités de l'entreprise.

Planifier c'est disposer d'un calendrier permettant à l'entreprise de savoir orienter, rationaliser voir même la mise en valeur de l'activité à réaliser dans le temps et dans l'espace.

La planification de l'activité de l'entreprise permet ainsi de situer le niveau d'activité de l'entreprise, des objectifs à atteindre et à réaliser et les périodes même à définir par l'entreprise dans ce cadre, par exemple la période concerne le long terme, le moyen terme ou le court terme.

La planification et la programmation de l'activité demeurent une phase préalable à celle de l'organisation et de la structuration de l'activité de l'entreprise. Les acteurs et chargés de la planification de l'activité au sein de l'entreprise doivent être compétents en matière de planning de temps, d'échéancier et de programmation de l'activité en général, des méthodes scientifiques et managériales comme la recherche opérationnelle, la gestion des projets, l'ordonnancement constituent des moyens de réponses aux impératifs et aux exigences même de la demande du marché ou de la clientèle.

La planification de l'activité de l'entreprise porte essentiellement dans ce sens dans la clarté des délais et des temps alloués à chaque opération concernant l'activité de l'entreprise. Il est utile de souligner dans ce cadre qu'il est nécessaire pour les différentes structures de l'entreprise : planification et programmation de l'activité avec celle de l'organisation et de la structuration de l'activité en question doivent collaborer étroitement à travers un management et pratique d'écoute et de partage allant dans le sens de la cohérence, du partage et du sens commun. Le management collaboratif facilite justement les interactions entre les différents acteurs et salariés de l'entreprise. Le management collaboratif permet justement la recherche d'efficacité du temps, la prise de décision rapide et la production d'échange et de feedback positif et harmonieux.

*« Le management collaboratif, c'est donner la main à ses équipes pour qu'elles définissent, elles-mêmes, les axes de développement et les moyens d'y arriver. **Management participatif, entreprises libérée, entreprise opale, management agile** correspond au management collaboratif. Dès que l'**autonomie et la responsabilisation** des équipes augmentent, le management collaboratif grandit.*

*Souvent, ce style de management peut être décrié. Certains le considèrent comme un effet de mode. D'autres le comparent au monde de oui oui ».*¹⁵

¹⁵ <http://reussir-son-management.com/management-collaboratif/>, consulté le 24/05/2021 à 14 :30

Il est certain que le management évolue et continuera d'évoluer. Le management collaboratif sera sûrement remplacé un jour par de nouvelles pratiques managériales. Mais au-delà d'une simple mode, il est ce que nous avons de mieux à l'heure actuelle pour manager une équipe.

Le management collaboratif et participatif ne se bureaucratise pas, il s'agit d'effort investi par d'abord le top management ou la direction générale de l'entreprise qui constituera dans ce sens la clé de succès du projet de l'entreprise. Le rôle de la direction générale est immense car il constitue le diffuseur de la culture de l'entreprise des valeurs, des normes de conduites et du sens commun. La discipline, le respect de l'ordre établi, la cohérence, l'harmonie...etc. constituent même les principales valeurs que le top management doit décliner à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise.

L'auteur BRILMAN Jean montre que « *Les qualités attendues d'un chef d'entreprise :*

Les qualités attendues d'un Directeur Général par les administrateurs, selon une enquête réalisée par le Henley Management Collège, sont les suivantes, dans l'ordre décroissant des plus citées :

- *le sens des affaires, l'esprit de décision,*
- *la faculté de motiver les autres, l'intégrité,*
- *la vision, la capacité de déléguer, la propension à changer,*
- *la qualité de jugement,*
- *une motivation forte pour la réussite,*
- *une conscience de l'organisation,*
- *des talents de planificateur,*
- *la faculté d'avoir une vue d'ensemble,*
- *la détermination. »*¹⁶

¹⁶ BRILMAN (Jean), les meilleurs pratiques en management, éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 528.

4 Section 3 : le manager et le temps d'activité de l'entreprise

4.1 Les compétences clés des managers en matière d'approche du temps

Pour permettre un éclairage sur la recherche de l'efficacité et de performance au sein de l'entreprise moderne, il est nécessaire avant tout de faire appel et d'analyser même les nouveaux rôles des managers dans la conduite des hommes et des affaires.

Comme nous le savons, les managers constituent désormais le centre nerveux de la dynamique de l'entreprise moderne, la création de la richesse, la gestion rationnelle du temps, la motivation des hommes au travail, la recherche de l'innovation et de la modernisation du projet de l'entreprise, la recherche de l'excellence et de la culture des compétences constituent les préoccupations fondamentales du travail des managers sur le terrain.

Les managers de l'entreprise de la nouvelle génération constituent d'avantage des acteurs et des transformateurs du sens de l'entreprise. Il n'est y a pas du management sans managers.

Ce dernier constitue la pierre angulaire de la dynamique de l'entreprise. Cette dernière tant au niveau de sa réussite ou de son échec, elle est le produit du manager même. Le manager doit disposer de qualités certaines et de compétences multiples notamment sur le plan humain, relationnel, comportemental et managérial.

Le manager dans ce sens est le vendeur de l'image de marque de l'ensemble des salariés de l'entreprise, il doit être dans ce sens exemplaire et authentique.

Parmi les compétences qu'il doit avoir :

La première compétence : l'acquisition du savoir cognitif ou mental c'est-à-dire de l'intelligence du savoir même.

Une seconde compétence que doit disposer le manager est celle du savoir faire, il doit maîtriser le langage du métier même de l'entreprise.

Un manager qui ne dispose pas du langage approprié et ne maîtrise pas les différents circuits du fonctionnement de l'entreprise est certainement voué à l'échec de l'entreprise.

La 3ème compétence que doit disposer le manager est le savoir être, le savoir écouter, le sens de l'empathie et la production du feedback. Sans savoir être il résultera un malaise, les conflits, des pertes du temps et dégradation même de la culture de l'entreprise.

Le manager dans ce sens doit communiquer dans tous les sens du projet de l'entreprise, car son rôle réside dans sa capacité à faire faire travailler les salariés de l'entreprise, à le mettre en contact et à créer même le sens de la collaboration et de l'intérêt commun.

La 4ème compétence que doit disposer le manager est de les encadrer et d'animer l'esprit et la culture de la collaboration. Pour une meilleure prise en charge du salarié au sein de l'entreprise il est nécessaire pour le manager de savoir déléguer et apprendre à responsabiliser les hommes dans la réalisation des objectifs des salariés. Rendre le temps efficace et efficient c'est apprendre à déléguer dans tous les sens du partage de la décision et de la responsabilisation même des salariés sur le terrain.

La 5ème compétence qui constitue aussi le prolongement des compétences précédentes à savoir la mobilisation de l'intelligence collective au sein de l'entreprise. Cette compétence demeure un avantage concurrentiel et compétitif, car elle permet la créativité, le développement de nouvelles idées et d'innovation dans tous les sens. L'intelligence collective facilite l'accès à la conduite du changement et à la modernisation du fonctionnement de l'entreprise.

Une autre compétence aussi indispensable à savoir la recherche de l'action à travers la prise de décision et l'action même. Le manager d'aujourd'hui est un preneur de décision, il doit dans ce sens être attentif aux impératifs et aux enjeux de l'environnement pour cela il doit être en mesure de manager l'évolution même des situations qui s'imposent pour l'entreprise. La présence d'un état d'esprit global et systémique constituent dans ce sens une donnée stratégique et déterminante.

Le manager dans ce même sens gérer les priorités et savoir sur tout distinguer les urgences et les priorités dans le cadre de la réalisation de ces devoirs et rôles de manager.

L'auteur ARMSTRONG Michael montre les « *Dix mesures pour résoudre efficacement les problèmes* »

1. Définir la situation

Établir ce qui s'est mal passé ou ce qui est sur le point de mal se passer.

2. *Spécifier les objectifs*

Définir ce qu'il faut ou faudra faire pour traiter le problème ou le changement, soit-il existant ou potentiel.

3. *Développer des hypothèses*

Développer des hypothèses sur les origines du problème.

4. *Rassembler les faits :*

Découvrir ce qui s'est réellement passé et comparer cela à une évaluation de ce qui aurait dû se produire. Essayer de comprendre les attitudes et les motivations des personnes concernées, Ne pas oublier que chacun aura son propre point de vue et son propre ressenti (son cadre référence) quant à ce qui s'est produit. Obtenir des informations sur les contraintes internes et externes ayant une influence sur la situation.

5. *Analyser les faits :*

Déterminer ce qui a un rapport ou non avec le problème. Diagnostiquer les causes probables du problème. Résister à la tentation de se focaliser sur les symptômes plutôt que sur les racines du problème. Mettre toutes ses hypothèses à l'épreuve. Chercher à découvrir ce qui se cache derrière le problème.

6. *Identifier les façons de procéder possibles :*

Énumérer les exigences de chacune d'entre elles.

7. *Évaluer les façons de procéder alternatives :*

Évaluer si elles sont susceptibles d'atteindre les objectifs, le coût de leur mise en œuvre, toutes les difficultés pratiques qu'elles pourraient présenter et les réactions possibles des parties prenantes. Pour cela, on peut avoir recours des techniques d'évaluation telles que celles qui sont décrites ci-dessous.

8. *Évaluer et décider :*

Déterminer quelle alternative a le plus de chances d'aboutir à la solution la plus pratique et la plus acceptable. Il s'agit souvent d'une solution modérée.

9. *Planifier la mise en œuvre :*

Son calendrier, la façon de gérer le projet et les ressources nécessaires.

10. *Mettre le projet en œuvre :*

Contrôler sa progression et évaluer son résultat. »¹⁷

¹⁷ ARMSTRONG (Michael), Devenez un (encore !) meilleur manager, traduction française : Mickey Gaboriaud, édition l'Entreprise, 2010, p. 390.

4.2 Les nouveaux rôles des managers en matière de mise en valeur du temps

Cette sous section a pour objet de nous éclairer ce qui est réellement attendu des leaders managers sur le terrain des entreprises modernes.

Comme nous l'avons analysé précédemment les leaders managers constituent le centre nerveux du fonctionnement de l'entreprise, car aucune entreprise ne peut produire de la performance en dehors du management approprié et adapté au concept de cette dernière.

Certes, les leaders managers doivent disposer de qualité des compétences nécessaires, ils doivent aussi être en mesure de gérer les situations difficiles et autres que fait face l'entreprise dans ses relations avec l'environnement en général et le marché en particulier.

Le rôle du management est d'avantage déterminant, car il facilite aux managers d'abord la planification de la gestion du temps, car tout repose sur la qualité de la planification de l'activité de l'entreprise. Le manager doit aussi être en mesure de maîtriser le processus d'activité du temps et de le décliner à tous les niveaux.. Bien-sûr à travers la mise en valeur des audits du management moderne

A titre d'exemple les vrais managers qui réussissent sont ceux qui disposent d'un plan de communication qu'il soit adapté au contexte de l'entreprise.

Dans ce sens, l'auteur Slim Lambert montre à cet effet les multiples rôles attendus du manager : « *Du bon sens paysan?*

Le seul point commun à tous les managers qui réussissent, c'est d'avoir le permis de conduire.»

**Que retenir de l'ouvrage?» Ce que vous voulez! À titre de comparaison, et dans l'espoir que cela vous sera utile, voici un florilège des choses que nous espérons, vous aurez retenues:*

- *Un manager et un leader n'enseignent pas ce qu'il faut faire aux autres, mais apprennent d'eux comment faire pour les aider.*
- *Écouter est plus difficile que parler, et ce n'est pas une capacité, mais une attitude qui est indépendante de ce que l'on écoute.*
- *Le management et le leadership de qualité sont rares, mais pour autant ce n'est qu'un métier.*

- *Les problèmes possèdent en eux les solutions, le tout est de s'obliger à les voir. Plus on s'enrichit de supports de communication, moins on communique réellement avec les gens.*
- *L'efficacité d'une organisation n'existe pas, ce qui existe est l'efficacité des relations entre les individus. Ce qui compte n'est pas tant l'individu, mais ce qui l'entoure «à l'instant T».*
- *Ne pas faire une chose s'il existe une meilleure façon de la faire.*
- *Pour être créatif, il faut chercher les causes perdues d'avancer*
- *Il faut rechercher les situations que les autres évitent.*
- *un bon manager est un manager qui est parvenu à se rendre inutile pour les gens qu'il encadre, mais utile à l'entreprise.*
- *Le passé influence le sens que l'on donne au présent, mais ce n'est que dans la perception subjective que l'individu a des besoins insatisfaits, dans le présent, que se trouvent les raisons de ses comportements. »¹⁸*

4.3 La communication et animation comme activité principale du manager

On complément à l'ensemble de nos idées et éléments de réflexion indiqués précédemment, nous consacrerons la présente sous section à mettre en valeur le sens de la communication et l'animation du projet de l'entreprise chez les managers.

Le manager est avant tout un communicateur dans tous les sens du projet de l'entreprise, il doit être en mesure d'orienter la composante de son entreprise vers des objectifs plus clairs et précis. La communication dans ce sens ne se limite pas à parler uniquement ou à transmettre des messages mais d'avantages des interactions positifs allant dans tous les sens du projet de l'entreprise. La communication positive devient aujourd'hui dans l'entreprise moderne un besoin stratégique, la finalité du sens de la communication s'avère essentiellement la diffusion du sens pour chacun des salariés exerçant dans l'entreprise.

¹⁸ LAMBERT (Slim), LIRE AGIR les secrets du leader manager idéal, édition Vuibert, Paris, 2006, pp. 335-336.

Aujourd'hui le management du sens constitue un vrai vecteur de conduite du changement au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, La problématique que nous souhaitons mettre en exergue s'articule au tour d'éléments de réflexion, de recherche de sens, d'intérêt et de sens de l'existence même des membres appartenant à l'entreprise. L'existence du sens de l'homme facilite son adhésion au sein du projet de l'entreprise et permet ainsi le renforcement d'un vrai partenariat entre ce dernier et le projet de l'entreprise.

Dans le cadre où les salariés adhèrent au projet de l'entreprise, il résultera ce qu'on appelle le développement d'un corps humain, harmonieux et productif même.

Dans la mesure où le projet est admis efficacement, il constituera certainement un espace d'intéressement et d'adhésion au projet de l'entreprise.

Dans la mesure où l'entreprise conduit ce projet efficacement à travers des managers animateurs et baladeurs, une culture managériale meilleure renforcera le dynamisme de l'entreprise dans ses multiples dimensions. Les problèmes humains, les dysfonctionnements sur les différents plans ne se produiront plus dans l'entreprise.

5 Conclusion

Les études sur la gestion du temps ne cessent d'augmenter depuis quelques années en raison des avantages et des enjeux qu'elles présentent. En effet, la multiplicité des charges, des contraintes et des exigences imposées par le milieu du travail ne fait que rendre la gestion du temps des gestionnaires plus complexe. D'ailleurs, encore aujourd'hui beaucoup de gestionnaires ne parviennent pas à maîtriser cette complexité et à maximiser la valeur ajoutée de leur emploi du temps par manque de discipline personnelle. La maîtrise du temps fait partie de cette discipline personnelle. Ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité de management. Dans l'avenir, seuls les gestionnaires qui posséderont les atouts recherchés de cette discipline personnelle se détacheront du lot.

C'est dans cette perspective que cette étude s'inscrit. Elle vise à cerner cette dynamique que vivent les gestionnaires et les méthodes qu'ils emploient pour la maîtriser. D'une part, elle s'intéresse à la répartition du temps des gestionnaires ce qui permet de cibler les tâches et les activités qui occupent le plus de leur temps. D'autre part, elle vise à évaluer les approches et les outils de la gestion du temps dont ils se servent afin qu'ils puissent mieux les exploiter. Ainsi, une portion significative de temps pourrait être dégagée et consacrée à des tâches importantes dont l'amélioration continue.

***CHAPITRE 2 : la gestion du temps et
la recherche de la performance***

Chapitre 2 : la gestion du temps et la recherche de la performance

1 Introduction

Dans le cadre de ce second chapitre qui sera consacré essentiellement à l'étude du concept de performance dans ses multiples dimensions notamment celles liées au management et à la recherche des résultats de l'activité de l'entreprise.

Le concept de performance prend de l'ampleur dans le langage managérial de l'entreprise moderne et constitue ainsi un concept dimensionnel, car il ne se limite pas uniquement à l'activité économique, financière et production de l'entreprise. Il est par contre un concept global qui porte tout les sens de l'efficacité et de l'efficience au sein de l'entreprise moderne.

2 Section 1 : la recherche de la performance comme un acte de management d'une entreprise moderne

2.1 Notion sur le contenu de la performance

2.1.1 Définition étymologique

Avant d'entamer le contenu du concept de performance dans son approche managériale moderne, nous tenterons dans un premier lieu d'apporter l'éclairage sur le contenu linguistique et littéraire de ce que représente la performance dans le langage académique et littéraire.

Le dictionnaire LE PETIT ROBERT définit la performance comme : «*« Performance (1839 ; mot angl. de l'a. Fr. performance [XVI^e], de parformer 'accomplir, exécuter')*». 1. *Résultat chiffré obtenu par un cheval de course, un athlète, à chacune de ces exhibitions en public. Les performances d'un champion. Performance homologique. C'est une médiocre*

performance pour un cycliste de sa classe. – voiture classée première à l'indice de performance, selon sa cylindrée. Psycho. Test de performance, test non verbal d'appréciation des facultés intellectuelles.- Ling (v. 1967), réalisation d'un acte de langage par une personne (encodage ou décodage), par opposition à la compétence. Techn. Résultat optimal qu'une machine peut obtenir. Les performances d'un ordinateur. 2. Fig. exploit, succès. Le travail a été exécuté en moins de temps qu'il n'était prévu, c'est une belle performance ! ' le capitaine-adjoint ne fut pourtant pas ébloui par cette performance ' (Dorgelès) ».¹⁹

Cette définition linguistique demeure indicative, car elle ne met pas en valeur l'ensemble des éléments composants la performance dans le sens des sciences de gestion.

2.1.2 Définition managériale

Comme nous l'avons indiqué précédemment le concept de performance est d'avantage complexe car il porte avant tout sur la capacité à gérer et conduire l'humain suivant une approche de partenariat positive.

Le concept de performance n'est pas figé, il s'agit d'un concept qui porte aussi sur la culture de l'entreprise, les valeurs et normes de conduite. Le comportement humain, le sens de la mobilisation, les énergies humaines... etc. il est à retenir aussi que le concept de performance est un tout complexe car il nous permet de comprendre l'état d'esprit et le niveau du sens commun et le centre de l'entreprise.

Les business schools et les écoles de commerce accordent beaucoup d'importance à ce concept dans la formation des MBA en management des entreprises.

Le concept de performance peut être aussi défini comme un cadre d'orientation du management de l'entreprise.

La recherche de performance n'est pas un simple résultat à atteindre mais d'avantage ce concept englobe l'ensemble des dimensions caractérisant la recherche de la performance dans l'entreprise moderne notamment devant les impératifs et enjeux de l'environnement en général et du marché en particulier et qui devient impitoyable et exigeant.

¹⁹ ROBERT (Paul), LE PETIT ROBERT, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, rédaction A. REY et J. REY-DEBOVE, Paris, 1990, p. 1402.

L'entreprise doit disposer d'un management pro actif lui permettant l'aboutissement en permanence de la performance tant économique que culturelle, comportementale, relationnelle et durable même.

Jean BRILMAN écrit dans son livre « *Culture et performances économiques*

La culture de l'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme. G.P Kotter et James L. Heskett observent que les firmes dans la culture accordée une place prépondérante à l'élément humain (client, actionnaire et personnel), et à la responsabilisation des cadres à tous les échelons, affichent de meilleurs résultats que les entreprises qui valorisent moins ses aspects. »²⁰

Il ressort de cette définition que la culture a un impact important dans la recherche de la performance. Le concept de culture porte ainsi dans ce sens un sens aussi profond, car l'entreprise elle-même est un espace culturel et de diffusion de valeur.

La capacité des dirigeants du top management à transmettre et diffuser les valeurs au près des salariés de l'entreprise permettra certainement la dynamique permanente de l'activité au sein de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà analysé précédemment que la recherche de la performance est d'avantage un état d'esprit et une autre manière de penser le fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce même sens d'idées le même auteur Jean BRILMAN souligne dans son livre « *dans les systèmes culturels favorables au changement, « les dirigeants sont à l'affût des fluctuations du contexte et modifient les stratégies et les politiques en conséquence pour que l'entreprise ne perde pas contact avec le marché, ils privilégient les individus et les processus créateurs de changement, et, plus particulièrement, la capacité de l'encadrement à conduire les réformes. »*

Présents dans toutes les jeunes entreprises qui réussissent, les cultures positives s'altèrent avec le temps, soit parce qu'elles ne se transmettent pas d'une génération de dirigeants à l'autre, soit parce que les années et le succès aidant, les membres de l'entreprise oublient les valeurs qui ont engendré la réussite initiale. C'est ainsi qu'une culture forte,

²⁰ BRILMAN (Jean), les meilleures pratiques de management, éditions des organisations, Paris, 2003, p. 70.

fondée sur l'égoïsme, risque de se développer, de freiner les initiatives et l'innovation en privilégiant la bureaucratie et la centralisation. »²¹

Ce qu'on peut retenir du passage de lecture de l'auteur Jean BRILMAN c'est que la culture d'entreprise s'alimente essentiellement du processus d'apprentissage à travers surtout un système éducatif permanent au sein de l'entreprise.

Ce qui est intéressant à retenir dans ce même sens que l'entreprise moderne n'est pas celle reposante sur des mécanismes de gestion classique d'autrefois, elle devient dans ce sens un espace socioculturel et éducatif, une terre de changement et d'acquisition en permanence des compétences des ressources humaines, ce terrain de l'entreprise prend de l'ampleur et constitue même un acte de conduite de changement grâce au capital humain investi, formé et évalué au langage du marché.

Le même auteur souligne dans son livre « *Vision, valeurs et changement de culture*

La clé du développement, c'est la culture des entreprises, c'est-à-dire la partie cachée de l'immense iceberg culturel constitué par cette masse de connaissances et de valeurs accumulées par les organisations productives et, pour la plupart, très largement ignorées par ceux-là mêmes qui sont autorisés à parler de culture, c'est-à-dire les membres des corps enseignants.

Les entreprises avancées dépensent des sommes considérables pour la formation (souvent de 3 % à 10 % de la masse salariale). Cela va de la formation de remise à niveau comportant l'emploi correct de la langue, l'apprentissage de l'écriture et du calcul dans les pays dont le système éducatif est défaillant (dont les USA) jusqu'au perfectionnement des plus hauts dirigeants en passant par une gamme très étendue de formations techniques ou managériales.

Les systèmes de management moderne comme le Management par qualité Totale impliquent souvent une formation de tout le personnel à l'emploi des outils de base de la Qualité et surtout aux valeurs qui véhiculent ce nouveau management telles que l'autocontrôle, la recherche des véritables causes, le management par les faits, et le respect des idées de tous, en particulier des opérateurs. »²²

²¹Ibid, p. 71.

²²Ibid, p. 75.

L'approche culturaliste de la recherche de la performance de l'entreprise moderne devient impérative, car on ne peut penser uniquement et considérer l'entreprise comme un acte économique, comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessous tout est lié à la culture de l'entreprise.

Le passage du management quantitatif au management qualitatif devient aujourd'hui une des préoccupations fondamentales même du management global moderne.

L'entreprise d'aujourd'hui recherche aussi à travers la mise en valeur de sa culture et de son système de valeur les compétences distinctives, car ce qui distingue une entreprise d'une autre c'est aussi la qualité et l'esprit d'entreprise. L'entreprise peut tout acheter sauf le capital humain, ce dernier demeure et demeurera le sèment même de l'entreprise.

La culture de l'entreprise et son système de valeur constituent de nos jours la pierre angulaire du management de l'entreprise.

Les auteurs du Prix de l'Excellence soulignent dans leur livre *« A notre connaissance, il fut aussi le premier à évoquer le rôle primordial du directeur général qui est de façonner et de faire respecter les valeurs dans l'entreprise : « ces fonctions essentielles sont d'abord de fournir un système de communications, ensuite d'obtenir les efforts nécessaires, et enfin, de formuler et de définir les buts » il ajoutait que ce sont les actes des cadres plus que leurs discours qui définissent leur buts et le valeurs de l'organisation. « il a définis été démontré que les objectifs, à proprement parler, sont définir davantage par l'ensemble des actions que par les déclarations d'intention. » Il souligna aussi que les objectifs, pour être efficaces doivent être acceptés par tous ceux qui contribuent à l'effort collectif, C'est exactement ce que l'on trouve dans les meilleures entreprises. Les valeurs sont claires, et les dirigeants de l'entreprise les appliquent à tous les instants et le gros de la troupe les comprend bien. »*²³

2.2 Les dimensions temporelles dans la recherche de la performance²⁴

Après avoir défini le concept de performance sur le plan étymologique et managérial, nous tenterons dans cette sous section de mettre en relief les multiples dimensions

²³ PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, Préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 1999, p. 114.

²⁴ HAMADMAD (Hakam), Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2017. Français, pp. 48-52.

caractérisant le concept de performance. Pour cela on distingue 3 dimensions temporelles de la performance :

2.2.1 La performance instantanée

Initialement et comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, les travaux de l'équipe sur l'expression de la performance ont été menés en cohérence avec les travaux menés sur l'objectif et la mesure, en faisant abstraction du paramètre « temps ». Ces travaux s'étaient en effet focalisés sur la manière de calculer cette performance et supposaient implicitement que ce calcul se faisait à la fin de l'horizon temporel. Traitant de la comparaison de deux éléments flous, plusieurs sémantiques et opérateurs de comparaison ont été proposés pour l'expression de la performance, selon la flexibilité et/ou l'imprécision de l'objectif et l'incertitude et/ou l'imprécision de la mesure. [Berrah et al 2000] [Berrah et Foulloy 2013].

Partant d'une définition textuelle de la performance: « une entreprise performante est une entreprise qui atteint les objectifs qu'elle annonce » [Berrah 2002], notre équipe a émis les hypothèses suivantes [Berrah 2013] :

- la performance est le degré d'atteinte de l'objectif, exprimée à l'instant final de son horizon temporel ;
- l'expression de la performance est le résultat d'une fonction de comparaison de la valeur espérée de l'objectif à sa mesure ;
- la valeur de performance est calculée sur le même univers de discours que l'objectif ou sur un univers spécifique ;
- la performance est associée à la variable de l'objectif.

2.2.2 La performance tendancielle

La performance tendancielle donne une idée de la manière dont les trajectoires, respectivement celle de l'objectif et celle de la mesure, évoluent l'une par rapport à l'autre. La performance tendancielle identifie la correspondance entre ce qui a été planifié, i.e. souhaité, et la réalité. La performance tendancielle véhicule donc l'idée d'une évolution de la mesure, rapportée à l'évolution de l'objectif. Nous proposons d'identifier ces évolutions à leur

tendance. La tendance est relative à la notion de variation. La variation d'une grandeur associée à une variable v à un instant donné est définie par la différence entre la valeur de cette grandeur à cet instant et celle à un instant passé (relativement à l'instant considéré).

Considérons l'instant $t_i(v)$. Nous allons repérer l'instant passé par un décalage d'un entier k avec $1 \leq k < i$, par rapport l'instant $t_i(v)$. L'instant considéré est donc $t_{i-k}(v)$. Nous supposons que ce décalage, fixé par le décideur, est exactement d'un ou de plusieurs jalons.

2.2.3 La performance prédictive

Comme nous l'avons introduit précédemment, l'idée développée dans cette partie est d'exploiter, au jalon $t_i(v)$, une information sur l'atteinte d'un objectif « futur ». Cet objectif « futur » peut être identifié à un objectif intermédiaire associé à un jalon $t_j(v)$ tel que $t_j(v) > t_i(v)$, ou à l'objectif à l'instant final $T_f(v)$. Nous proposons ici un modèle simple de prédiction qui consiste à prédire, au jalon $t_i(v)$, la valeur de la mesure à tout jalon futur $t_j(v)$, $T_f(v) \geq t_j(v) > t_i(v)$; en particulier à l'instant final $T_f(v)$. L'idée est d'exprimer alors la performance prédictive sur la base de la comparaison d'une mesure dite « prédictive » avec l'objectif correspondant $O_j(v)$.

2.3 La planification du temps comme un acte déterminant de la recherche de la

performance

Comme nous l'avons déjà analysé ultérieurement la recherche de la performance n'est pas un simple sujet de discussion mais d'avantage un domaine complexe qui nécessite la corrélation de beaucoup de variables liées essentiellement au management et à la conduite des hommes. Le management dans ses dimensions multiples prend de l'ampleur dans le projet de l'entreprise.

La présence dans la rigueur dans la planification des opérations et la programmation du temps de l'activité constituent le fondement de base du cadre même d'orientation de la rationalisation de l'activité de l'entreprise.

La planification est un sous système composant le système global du management de l'entreprise.

La planification est avant tout un cadre d'orientation et de maîtrise notamment du temps allouer de chaque opération relative à l'activité de l'entreprise. Les managers et les collaborateurs doivent maîtriser l'ensemble des méthodes de rationalisation du temps de travail comme celle de la recherche opérationnelle, de la programmation linéaire et du sens de l'organisation et de la structuration du travail.

La planification dans l'activité de l'entreprise est aussi liée à la maîtrise du cadre d'organisation et de la définition aussi claire, des missions attributions et des tâches assignées à chacun des ressources humaines exerçant dans l'entreprise. Dans ce sens, on peut retenir que l'appuie de la planification et son système organisationnel. Ce dernier a pour objet de traduire les plans du développement de l'entreprise c'est-à-dire en résultat fini.

La performance managériale est aussi liée à ce qu'on appelle l'efficacité organisationnelle de l'effort investi par l'entreprise.

Marcel LAFLAMME préconise dans son livre « *1. La division du travail pour favoriser la spécialisation; et le regroupement des activités pour fin d'intégration et de coordination.*

2. L'unité d'objectif de sorte que toutes les parties constituantes convergent à la réalisation d'une même et unique finalité.

3. L'unité de commandement afin qu'un exécutant ne reçoive des ordres que d'un seul patron.

4 L'unité de direction afin qu'un seul chef soit le responsable d'un programme d'activités donné.

5. L'arrangement hiérarchique des fonctions afin qu'il y ait une chaine continue de commande entre le plus haut et le plus bas palier,

6. La corrélation adéquate entre le degré d'autorité et de responsabilité dévolu à un poste, de sorte que le titulaire ait plein pouvoir de réaliser ses fonctions et que par la suite, il soit considéré responsable des performances.

7. L'étendue restreinte de la supervision (Span of Control) afin que le leader puisse diriger efficacement ses subordonnés (pour chaque dirigeant, un maximum d'une douzaine de subordonnés).

8. *La définition précise de chaque poste en termes d'objectifs, d'autorité et de responsabilité et sa coordination avec l'ensemble, au moyen de canaux de communication clairs.*

9. *La décentralisation dans le sens du plein emploi du potentiel humain et de l'accélération de la prise de décision. »*²⁵

On retient les principes énoncés par cet auteur que l'organisation établie efficacement constitue la pierre angulaire de la planification et de la recherche de la performance. La notion de temps est au cœur des préoccupations des managers sur le terrain.

Le temps n'est pas simplement une unité de mesure de l'activité de l'entreprise, il est aussi un état d'esprit du management moderne, le cadre d'orientation de l'entreprise vers des normes universelle.

Depuis la théorie classique, Frederick TAYLOR et ses des disciples ont investis justement le sens profond de l'organisation des méthodes scientifique de travail sur le terrain de l'entreprise.

Les auteurs de Prix de l'Excellence Robert WATERMAN et Tom PETERS montrent à cet effet que pour permettre une planification efficace et réussite ils écrits « *le bon fonctionnement d'une entreprise implique de faire en sorte que les choses restent compréhensibles pour les dizaines ou centaines de milliers d'individus qui la font avancer. Et cela signifie rester simple.* »²⁶

Les propos des auteurs demeurent d'un sens profond car ils nous permettent de retenir que l'organisation demeure et demeurera désormais la clé de la recherche de la performance à condition que les acteurs et managers de l'entreprise doivent définir clairement l'objectif stratégique de l'entreprise, ensuite le décliner à tous les niveaux de l'entreprise. Pour qu'il devient un vrai langage managérial de l'entreprise.

²⁵LAFHAMME (Marcel), le management : approche systémique théorie et cas, 3ème édition, éditeur gaëtan morin, Paris, p.89.

²⁶PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 2004, p. 303.

BLENKO et MARCIA préconisent dans leur article « *Dans les organisations, le besoin de sens est certes le besoin d'une direction, mais c'est aussi la nécessité de pouvoir se référer à un tout, de pouvoir relier pour comprendre.* »²⁷

3 Section 2 : les principes de base de la gestion du temps et son impact sur

la recherche de la performance

3.1 Les principes de base de la gestion et de la rationalisation du temps du travail au sein de l'entreprise

Cette sous section sera consacré à la gestion et la rationalisation du temps de travail et dans ce cadre WEIL Simone écrit dans son article « *Dès son origine, la rationalisation [du travail] a été essentiellement une méthode pour faire travailler plus, plutôt qu'une méthode pour travailler mieux.*

Après Taylor, il n'y a pas eu beaucoup d'innovations sensationnelles dans le sens de la rationalisation.

Il y a eu d'abord le travail à la chaîne, inventé par Ford, qui a supprimé dans une certaine mesure le travail aux pièces et à la prime, même dans ses usines. La chaîne, originellement, c'est simplement un procédé de manutention mécanique. Pratiquement, c'est devenu une méthode perfectionnée pour extraire des travailleurs le maximum de travail dans un temps déterminé.

Le système des montages à la chaîne a permis de remplacer des ouvriers qualifiés par des manœuvres spécialisés dans les travaux en série, où, au lieu d'accomplir un travail qualifié, il n'y a plus qu'à exécuter un certain nombre de gestes mécaniques qui se répètent

²⁷ ROGERS (Paul) et BLENKO (Marcia), « l'organisation, clé de la performance », l'expansion Management Review, Juin 2006.

constamment. C'est un perfectionnement du système de Taylor qui aboutit à ôter à l'ouvrier le choix de sa méthode et l'intelligence de son travail, et à renvoyer cela au bureau d'études. Ce système des montages fait aussi disparaître l'habileté manuelle nécessaire à l'ouvrier qualifié. L'esprit d'un tel système apparaît suffisamment par la manière dont il a été élaboré, et on peut voir tout de suite que le mot de rationalisation lui a été appliqué à tort.

Taylor ne recherchait pas une méthode de rationaliser le travail, mais un moyen de contrôle vis-à-vis des ouvriers, et s'il a trouvé en même temps le moyen de simplifier le travail, ce sont deux choses tout à fait différentes. Pour illustrer la différence entre le travail rationnel et le moyen de contrôle, je vais prendre un exemple de véritable rationalisation, c'est-à-dire de progrès technique qui ne pèse pas sur les ouvriers et ne constitue pas une exploitation plus grande de leur force de travail.

Supposez un tourneur travaillant sur des tours automatiques. Il en a quatre à surveiller. Si un jour on découvre un acier rapide permettant de doubler la production de ces quatre tours et si on embauche un autre tourneur de sorte que chacun d'eux n'ait que deux tours, chacun a alors le même travail à faire et néanmoins la production est meilleur marché.

Il peut donc y avoir des améliorations techniques qui améliorent la production sans peser le moins du monde sur les travailleurs.

Mais la rationalisation de Ford consiste non pas à travailler mieux, mais à faire travailler plus. En somme, le patronat a fait cette découverte qu'il y a une meilleure manière d'exploiter la force ouvrière que d'allonger la journée de travail.

En effet, il y a une limite à la journée de travail, non seulement parce que la journée proprement dite n'est que de vingt-quatre heures, sur lesquelles il faut prendre aussi le temps de manger et de dormir, mais aussi parce que, au bout d'un certain nombre d'heures de travail, la production ne progresse plus. Par exemple, un ouvrier ne produit pas plus en dix-sept heures qu'en quinze heures, parce que son organisme est plus fatigué et qu'automatiquement il va moins vite.

Il y a donc une limite de la production qu'on atteint assez facilement par l'augmentation de la journée de travail, tandis qu'on ne l'atteint pas en augmentant son intensité. »²⁸

²⁸ WEIL (Simone), "La rationalisation", 1937, in *La condition ouvrière*, 1951, Idées Gallimard, 1976, pp. 304-305.

3.2 Le manager et la recherche de la performance

Introduire ce titre demeure pour les besoins de notre étude une des préoccupations fondamentales de l'entreprise moderne. La raison d'être d'un manager de l'entreprise est d'avantage lié à sa capacité de rechercher la performance dans tous les sens de l'orientation de l'entreprise.

Le manager constitue dans ce sens le centre nerveux de l'entreprise moderne car tout les activités de ce dernier repose sur les efforts du manger dans les mobilisations des raisons Certain auteur comme ELTON T.REEVE écrit dans son livre *« le manager est le centre nerveux qui reçoit, contrôle et dirige les courants qui effèrent sa réussite et celle de l'entreprise. C'est la sensibilité du manger aux impulsions nerveuses qu'il reçoit et son choix judicieux des impulsions qu'il transmet qui détermineront l'attributions des taches la plus efficace pour le projet en cours d'exécutions, les relations d'équipes les plus durables et les plus positives, la diminution des affrontements entre les personnalité hostiles, les effets synergétiques provenant de l'union de bonnes équipes qui lui permettront de réaliser « le mieux pour le plus grand nombre »*²⁹

Le contenu des idées de l'auteur de meurent à notre sens déterminant, car il nous permet de situer que le manager occupe une place aussi importante dans l'orientation et la conduite du projet de l'entreprise. Ce dernier constitue un acteur dans la recherche de la performance, il n'est pas un simple gestionnaire mais d'avantage un animateur voir même un facilitateur de message au prés de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Dans ce même sens et pour un meilleur éclairage du concept de manager l'auteur VERRIER Gilles préconise dans son livre *« plupart du temps, l'entreprise ne félicitera pas un manager parce que son équipe tourne. Cette normalité, résultat d'un travail de longue haleine, est rarement reconnue. Alors que souligner la performance managériale, c'est aussi se donner les moyens de la faire progresser. La reconnaître tout d'abord, mais aussi la récompenser. Le montant du variable d'un manager est-il lié uniquement à des objectifs quantitatifs ou as a qualité de son management ? Les seniors managers de Toyota ont, par exemple, 20 à 30 % de leur bonus assis sur la qualité du suivi de leurs collaborateurs. Cette question de la rémunération est cruciale : tant qu'une partie significative de la rétribution d'un manager ne*

²⁹ T.REEVE (Elton), savoir comment gérer, traduit par MAX HERRY, Paris, SD, p. 19.

dépendra pas de la qualité de ses pratiques managériales, l'entreprise ne pourra pas progresser significativement dans ce domaine.

Toujours en matière de reconnaissance, l'évaluation de la carrière d'un manager est-elle d'abord fonction du soin à apporté au reporting et aux relations avec la hiérarchie ou du temps passé à gérer son équipe et de la 166 mesurer et reconnaître la « performance humaine » d'un manager a l'autre extrémité du spectre, l'entreprise doit à ses collaborateurs d'intolérante vis-à-vis des pratiques inacceptables et de siffler les hors-jeu, lorsqu'il y en a.

La montée en puissance des managers est indispensable pour transformer ce que vivent les collaborateurs dans l'entreprise. Elle constitue le premier levier pour impulser dans l'entreprise une gestion des hommes basée sur la responsabilité et prenant en compte la personne, et donc pour générer de l'engagement. Mais elle suppose en premier lieu un changement radical de la posture des dirigeants vis-à-vis des managers: de leur rôle actuel de prescripteur et de contrôleur, ils doivent passer à celui de facilitateur et d'accompagnateur des progrès. »³⁰

Après avoir défini et montré l'intérêt du manager dans la conduite des affaires de l'entreprise, il est nécessaire pour nous dans cette même sous section à discuter les qualités essentielles que doit disposer un manager sur le terrain de l'entreprise. Ces qualités sont utiles, elles lui permettent la recherche de la cohérence et de l'adaptation aux exigences de l'évolution de son entreprise et de l'environnement en général.

Les qualités du manager ont fait l'objet d'étude et de recherche par les spécialistes en la matière comme le sens de l'écoute, de la confiance, de la cohérence, de l'harmonie de la justice, de la rigueur et de la souplesse.

Parmi ces qualités on retient **d'abord** « le calme » cette qualité est fondamentale car elle permet au manager la maîtrise de soi tout en évitant les comportements de violence et autres.

³⁰ VERRIER (Gilles), Réinventer les RH 7 axes de progrès pour rependre au malaise des salariés, édition DUNOD, Paris, 2007, pp. 165-166.

La seconde qualité « La confiance » constitue aussi une des qualités fondamentales du travail du manager. La confiance est liée aussi à l'engagement du manager dans le projet de son entreprise.

La troisième qualité « Le courage » est une autre qualité fondamentale car pour réussir dans le monde des affaires, il est nécessaire pour le manager de prendre des risques et de disposer du courage nécessaire dans la prise de décision.

La quatrième qualité « La clairvoyance » est une qualité déterminante, car le manager doit éviter toutes myopies dans la conduite de son entreprise. La myopie dans les affaires entraîne l'ambiguïté et l'incertain.

La cinquième qualité « La constance » il s'agit d'une qualité intrinsèque fondamentale pour le manager de l'entreprise d'aujourd'hui.

L'auteur HUPPERT Rémi explicite d'avantage « *Ainsi prise en compte, l'attitude constante de ces dirigeants est le préalable indispensable des réformes structurelles qu'elle permet d'expliquer et d'enraciner. Il ne s'agit pas d'une simple approche « Psychologique » mais d'une attitude globale faite de régularité, de patience, d'écoute, de reformulation inlassable des enjeux, permettant à son tour la mise en mouvement des équipes. Le dirigeant constant conçoit et expérimente de nouveaux comportements managériaux, seuls à même de proposer, en vue du changement, un sens et un ré-enchantement collectifs* »³¹

La sixième qualité « la conviction » elle demeure stratégique chez le manager, car elle lui permet d'être cohérent avec l'ensemble des salariés qui dirige.

Dans ce cadre le même auteur explicite « *Un manager se doit, au contraire, d'énoncer ses convictions sous la forme de vérités simples, perceptibles et accessibles. La conviction est une affaire de rigueur morale et de clarté. Le philosophe VIADI MIR JANKELEVITCH l'énonce très bien : La rigueur morale s'inscrit en faux contre les appréciations de confusionnisme esthétisant et contre les brumes propices de la mauvaise foi et du grand pile-mile. Plutôt le manichéisme que le machiavélisme.* »³²

³¹ HUPPERT (Rémi), les 7 qualités pour manager autrement, édition d'organisation, Paris, 2004, p. 184.

³²Ibid, p. 219.

La septième qualité « La conscience » cette qualité demeure complémentaire aux autres qualités citées par nos soins car on ne peut managers harmonieusement sans avoir mis l'accent sur la conscience.

Dans ce cadre Marcel LAFLAMME écrit dans son livre « 5.1.1. Concepts de base. Alors que le système de planification s'intéresse à l'élaboration des objectifs et des plans d'action, le système d'organisation facilite la concrétisation de ceux-ci par la répartition fonctionnelle et équitable des responsabilités entre les individus.

La structure est au cœur du système d'organisation; à l'intérieur de celle-ci, s'effectue le regroupement des activités selon un arrangement ordonné et établissent les relations comportementales effectives entre les individus.

Il est essentiel que chacune des parties constituantes soit dans la position la plus appropriée de sorte que sa force potentielle propre soit pleinement utilisée tout en tenant compte de l'équilibre et de la coordination de toutes les forces particulières orientées vers la réalisation du but commun. »³³

3.3 La mise en place d'une organisation et structure adaptée au contexte de la recherche de la performance

En complément à notre analyse sur la problématique relative au cadre de la planification de l'organisation et de la gestion du temps nous tenterons dans cette sous section de présenter et d'étudier comment l'entreprise d'aujourd'hui doit mettre en place des structures adaptées aux exigences de son évolution.

Les structures de l'entreprise ne doivent pas être figurées comme un simple schéma dans l'organigramme de l'entreprise. Nous pensons que la problématique est plus profonde, car l'organisation comme nous l'avons déjà analysé précédemment n'est pas simplement un schéma d'organigramme.

³³ LAFLAMME (Marcel), le management : approche systémique théorie et cas, 3ème édition, éditeur gaëtan morin, Paris, 1981, p. 229.

La mise en place d'une organisation nécessite en premier lieu un état d'esprit allons dans le sens de la culture de l'entreprise.

La mise en place de l'organisation est aussi liée à la culture, les valeurs, les normes de conduite, le sens de l'humain, l'esprit de la clientèle, la satisfaction de cette dernière et sa fidélisation même, la rigueur dans la gestion du temps, le sens de la performance partout dans l'entreprise, cette dernière commence par la définition et la déclinaison du temps de travail à chaque salarié et collaborateur de l'entreprise.

Le professeur canadien Marcel LAFLAMME met en valeur le concept de structuration de l'activité de l'organisation au sein de l'entreprise où il nous permet de comprendre qu'il s'agit d'une phase importante et d'un acte managérial et stratégique, pour cela il écrit dans son livre les Étapes principales de la structuration

- « 1. *Diffusion des objectifs et programmes corporatifs.*
 2. *Décomposition des programmes corporatifs en activités constituantes.*
 3. *Regroupement des activités dans des unités départementales pratiques.*
 4. *Définition des responsabilités et de l'autorité départementales.*
 5. *Allocation des moyens physiques et financiers requis.*
 6. *Description des tâches au niveau de chaque poste de travail*
 7. *Affectation des personnes aux différents postes. »*³⁴

On analysant les propos de l'auteur nous retenons avec beaucoup d'intérêt que la structuration de l'organisation est un effort intense attendu des acteurs et managers de l'entreprise. Ces derniers sont nécessairement appelés à se former et développer des compétences organisationnel, managériale et humaines allons dans le sens de la rationalisation de l'activité de l'entreprise et de la recherche même de la performance globale et humaine.

Il y a lieu de souligner que la structuration de l'organisation de l'entreprise s'appuie en premier lieu de la définition claire et précise des objectifs, des missions, des attributions et des tâches que doit accomplir chacun des membre appartenant à l'organisation. Chaque fiche du poste nous permet d'éclairer qui fait quoi, qui commande qui.

³⁴Ibid., p. 229.

Ces fiches de postes nous permettent de définir clairement les interactions dans le fonctionnement organisationnel de l'entreprise et de mieux connaître les niveaux hiérarchiques et le rôle du staff and line, la connaissance pertinente de ce vocabulaire managérial devient de plus en plus un langage dans le fonctionnement de l'entreprise au quotidien. Ce langage organisationnel et managérial maîtriser efficacement permet de bâtir au sein de l'entreprise une logique de gestion du temps rigoureuse et adapté et répondant même aux exigences de son fonctionnement. Le respect des normes et des standards dans la rationalisation dans l'activité de l'entreprise.

Il est nécessaire de retenir dans ce même cadre qu'il n'existe pas de recette pour une organisation idéale, par contre il existe des conseils pratiques, des règles d'or et des règles de recherche d'efficacité de bon sens et de sens de l'humain. Parmi ces règles d'or on retient celles mise en valeur par les auteurs de Prix de l'Excellence Robert WATERMAN et Tom PETERS

« En vérité, de nombreux amis extérieurs à notre groupe de travail pensaient que nous aurions dû nous contenter de porter un regard neuf sur la question structurelle en matière d'organisation. Comme soixante, et la fameuse matrice, très prisée et de toute évidence complètement inefficace, avait été celle des années soixante-dix, quelle serait donc la forme structurelle des années quatre-vingts, interrogeaient-ils. Nous choisîmes de prendre un autre chemin, Nous en vînmes rapidement à la conclusion que les problèmes structure, quelle que soit leur ampleur, ne sont qu'un infime po de la question de l'efficacité d'une entreprise. Le mot « organiser » en soi, par exemple, appelle tout de suite une question, « organiser dans quel but ? ».

Pour les grandes entreprises qui nous intéressaient, la réponse à cette interrogation était presque toujours le développement d'une nouvelle aptitude de l'entreprise-à savoir, devenir plus innovatrice, être de meilleurs lanceurs de produits, améliorer constamment les relations sociales, ou acquérir une compétence jusqu'alors inexistante dans l'entreprise

Aussi nous fallait-il plus que des nouvelles idées de structure. La remarque de Fletcher Byrom, PDG de Koppers traduit bien ce que remarque nous cherchions :

« Je pense qu'un organigramme rigide qui tient pour acquis qu'un individu à un certain poste agira de la même façon que son prédécesseur, est ridicule. Il ne le fera pas. Donc, l'organisation doit bouger, s'ajuster et s'adapter au fait qu'un nouvel individu occupe ce poste. » Il n'y a rien de mieux qu'une bonne réponse structurelle, toutes considérations

*humaines mises à part, et vice versa. Nous allâmes plus loin. Notre recherche nous apprit que toute approche sensée de l'organisation devait inclure et traiter comme étant interdépendantes, au moins sept variables: la structure, la stratégie, le personnel, le style de management, les systèmes et les procédures, les concepts directeurs et les valeurs partagées (la culture) et les forces ou aptitudes actuelles et souhaitées de l'entreprise.»*³⁵

Dans ce même sens, certains auteurs comme Olivier DAHAN et Thierry MESLIN soulignent avec beaucoup d'intérêt dans leur livre que parmi les 10 conditions d'une performance pérenne

« Condition N°1 : la réussite du mode pérenne prend racine dès le début du projet.

Condition N°2 : analyse de l'environnement.

Condition N°3 : construire le mode pérenne pendant le projet.

Condition N°4 : le passage en mode pérenne nécessite une analyse de risques.

Condition N°5 : la transition vers le mode pérenne est validée.

Condition N°6 : un guide managérial partagé et validé.

Condition N°7 : la mise en place de l'organisation.

Condition N°8 : la prévision des ressources humaines et budgétaires.

Condition N°9 : les boucles de contrôle sont mises en place.

*Condition N°10 : une politique managériale de conduite du changement. »*³⁶

Ces conditions préalables à la recherche de la performance deviennent pour l'entreprise d'aujourd'hui indispensable car la survie du projet d'une organisation est liée étroitement à la qualité de son management notamment la capacité de ses acteurs et managers à conduire le changement d'un état à un état meilleur et plus performant.

³⁵ PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 2004, p. 30.

³⁶ DAHAN (Olivier) et MESLIN (Thierry), les 10 conditions d'une performance pérenne un modèle pour pérenniser les changements portés par vos grands projets : l'exemple d'EDF, préface Philippe SASSEIGNE, éditions Eyrolles, Paris, 2017, pp. 21-57.

Les mêmes auteurs complètent dans ce même sens que la mise en valeur de la conduite d'un projet de l'entreprise s'appuie essentiellement sur une politique rigoureuse et cohérente de conduite de changement. Ils notent dans ce sens « *En quoi cela favorise-t-il la pérennité ?*

La victoire n'est pas acquise de façon définitive à la fin du projet de transformation. Il faut accompagner les changements longtemps encore après la fin du projet. Pour maintenir les effets des leviers de management mis en œuvre pendant le projet, il importe de légitimer au moyen d'une politique managériale de conduite du changement. Une politique managériale a d'abord pour objectif d'affirmer des orientations valables pour l'ensemble des domaines d'intervention de l'entreprise: production, maintenance, distribution, environnement. La politique aide également à faire des choix et à garantir la continuité dans l'action. »³⁷

Nous retenons de ces idées intéressantes qu'aucune politique de changement ne peut se concrétiser efficacement sur le terrain de l'entreprise si le top management ne dispose pas de l'engagement nécessaire, de la déclinaison des objectifs et valeurs du projet de l'entreprise ainsi que du retour de l'expérience et de la compétence de ressources humaine.

L'auteur Christian GYRE montre à cet effet dans son livre « *Le retour d'expérience sur la mise en œuvre de cette stratégie de management est sans conteste très positif. Cette démarche s'inscrit naturellement dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise en formalisant une organisation et des points de rendez-vous décisionnels qui permettent à chaque collaborateur d'être acteur, d'exprimer librement ses idées, de partager les objectifs et les résultats. Ce mode de management collaboratif donne ensuite une indispensable légitimité aux instances dirigeantes pour décider puis spécifier en toute sérénité la stratégie, les objectifs à atteindre, la conduite à tenir au quotidien. »³⁸*

Enfin à cette section nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que la recherche de la performance est un tout complexe car elle porte un sens profond à savoir d'abord celui du capital humain. Ce dernier doit être réellement bien choisi par l'entreprise intégré et formé à l'esprit du management et de la recherche de la performance pérenne.

La pérennité de l'entreprise ne s'achète pas et ne se fabrique pas ainsi, elle est par contre le fruit d'un management global et intégré adapté au contexte du fonctionnement de

³⁷Ibid, p. 60.

³⁸ GYRE (Christian), huit clés pour un management optimal, éditions AFNOR, Paris, 2018, p. 19.

l'entreprise sur les différents plans. Être performant c'est avant tout investir l'humain comme vecteur de conduite du changement et dans ces multiples dimensions.

4 Section 3 : la perception des managers de la gestion du temps et son

impact sur la recherche de la performance dans l'entreprise

4.1 La perception des managers de la gestion du temps

Vu la nature de notre sujet de recherche qui porte essentiellement sur l'impact de la gestion du temps en relation avec la recherche de la performance, il est nécessaire pour nous d'analyser d'abord le champ perceptuel des managers en matière de définition et d'orientation du temps en général et de la gestion du temps en particulier dans le monde du fonctionnement de l'entreprise moderne.

Analyser et comprendre la perception des managers constitue pour nous un besoin d'étude fondamental, et ce afin de pouvoir étudier ainsi et dans ce même cadre les modèles managériaux dans la recherche de la performance de l'entreprise.

Il y a lieu de souligner dans ce même cadre que la notion de perception demeure fondamentale, car l'humain est avant tout un être perceptuel, cette notion de perception est en premier lieu psychologique, car elle permet à l'homme depuis sa naissance un apprentissage continu et permanent de la formation de sa personnalité.

Le champ perceptuel de l'homme se construit depuis qu'il est enfant. Jean Jacques ROUSSEAU montre à cet effet dans son livre que « L'homme est un être social, sociable et socialisé »³⁹

Ce dernier vit en interaction avec la société, ce qui le contraint à répondre aux exigences de cette dernière.

La perception est liée étroitement au processus de socialisation que connaît l'humain en général depuis sa naissance jusqu'à sa disparition, ce processus de socialisation n'est pas

³⁹ ROUSSEAU (Jean Jacques), du contrat social, éditions enag, 1979, SP.

neutre, il est le fruit des différentes interactions qu'échange l'homme avec la société et sur les différents plans économique, sociologiques, culturels... etc.

La notion du temps même si elle est aussi déterminante chez l'humain, elle est influencée en général par des facteurs socioculturels, des facteurs de contingence et qui sont complexe et multidimensionnelles.

Il faut retenir dans ce même sens que après la famille, la cellule fondamentale, éducative et de socialisation de l'humain, il existe un autre parcours complémentaire au développement de la perception de l'homme à savoir l'école en tant que espace de progrès et de rationalisation du comportement humain, de développement d'intelligence rationnelle, humaines et émotionnelles. Ensuite, d'autres institutions renforcent justement ce champ perceptuel de l'humain comme l'université et l'entreprise économique.

Enfin, l'environnement en général appelé le pastel qui influence le comportement humain dans ces différents dimensions.

S'agissent du manager de l'entreprise moderne, il doit apprendre au quotidien et en permanence l'acquisition des comportements et des reflexes allant dans le sens de la rationalité et du respect des normes du temps de travail. Les entreprises d'aujourd'hui ne cessent d'investir dans la formation es managers et des collaborateurs à des modes de gestion rationnelles du temps de travail et ce à travers des efforts, d'exercices, de simulations pratiques sur le terrain comme par exemple la résolution des problèmes de gestion, comment définir les priorités et les urgences ?; comment organiser efficacement l'activité de l'entreprise ?; faire acquérir aux collaborateurs les fondamentaux du management et les savoir organisationnels développés par les experts à l'échelle mondial et universel comme les principes énoncés par Frederick Taylor, Henry Fayol, Henry Ford... etc.

Les auteurs Christian MAIGE et Jean-Louis MULLER soulignent dans leur livre « *Le meilleur rapport qualité-prix n'est plus un avantage concurrentiel mais la condition de base à la survie de l'entreprise. Celle-ci, aujourd'hui, doit mettre à profit le temps et non plus se laisser porter par lui. Pour satisfaire les exigences des clients, la stratégie et la gestion sont focalisées sur le temps. Les entreprises n'ont plus le choix. En se mondialisant, la concurrence est partout ; elle exacerbe l'irréversible accélération des processus d'élaboration des biens et des services. De même, la conquête des marchés impose à l'organisation de l'entreprise une vitesse d'intervention sans commune mesure avec les*

habitudes construites sur la permanence et la stabilité. En conséquence, les transformations s'opèrent dans l'adversité, et pour une part dans l'inconnu. Elles nous engagent à inventer de nouvelles formes de collaboration. »⁴⁰

En fin à cette sous section, on peut retenir avec beaucoup d'attention que la gestion du temps n'est pas simplement le domaine lié à la maîtrise du domaine de la technique et de l'économique, car comme nous l'avons analysé précédemment la gestion du temps est d'avantage liée à la perception ou au cadre perceptuel de l'humain et cela ce traduit sur les attitudes et les habitudes de chacun.

Les pertes de temps sont aussi le produit du champ perceptuel de l'humain, ce dernier n'a pas reçu encore l'apprentissage nécessaire au respect des normes professionnels de la gestion du temps dans l'entreprise.

Nous pensons à cet égard pour le cas de l'entreprise Algérienne en générale et de l'école en particulier la nécessité de développer chez l'humain le sens profond du temps et son rapport avec la recherche de la performance et à travers l'acquisition des compétences, des modes de management et des méthodes d'organisation allant dans le sens de la rationalisation et de la maîtrise des différents processus d'activités au sein de l'entreprise.

4.2 Présentation et analyse du modèle universel de la recherche de la performance et de l'excellence dans le monde

Cette sous section consacrée à la présentation et analyse du modèle universel de management appliqué dans le monde des pays développés et industrialisés. Cette sous section constituera pour nous une synthèse de nos travaux de recherche

La recherche de performance s'appuie essentiellement sur la qualité des hommes et du management introduit. La traduction sur le terrain du management est aussi liée à la maîtrise des différents couts cachés au sein de l'entreprise. Ces derniers sont le produit de l'inefficacité dans la gestion du temps et de programme d'activité de l'entreprise. Et comme nous l'avons analysé dans la chapitre précédent la gestion du temps est au cœur des pratiques du

⁴⁰ MAIGE (Christian) et MULLER (Jean-Louis), la guerre du temps atout stratégique pour l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1995, p. 187.

management de l'entreprise moderne. Pour permettre à cette dernière de gérer efficacement son activité de production ou du service, il est nécessaire pour le manager de ne pas penser uniquement les dimensions technique, financières et commerciales du projet de l'entreprise. Il est nécessaire pour cette dernière d'investir ce qu'on appelle la qualité d'un management et la conduite même du capital humain dans le sens de la bienveillance et du bien-être de l'homme au travail.

Aujourd'hui les entreprises à l'échelle universel nord américaines, japonaises, européennes ont mit l'accent sur la qualité du management et de la direction et l'animation des hommes au travail.

Dans ce sens l'auteur Docteur Philippe Rodet et Yves Desjacques soulignent dans leur livre « *En effet, la bienveillance, c'est avant tout avoir un comportement identique vis-à-vis d'une personne, qu'on l'apprécie ou non, en vue de lui permettre de se réaliser pleinement en participant a une action qui la dépasse. La bienveillance peut tout à fait représenter l'avenir d'un autre modèle de société, juste et exemplaire. L'enjeu du management bienveillant, c'est aussi celui de jeter les bases d'une nouvelle société, et ainsi de bâtir un avenir à nos enfants, avenir où les maîtres mots sont justice, gout de l'effort, engagement et enthousiasme. Tout cela est possible, parce que les modes de management inspirés du passé ont perdu de leurs certitudes. C'est possible, parce que c'est le remède à bien des maux de notre époque. Nombre d'entre nous aspirent à une société juste, qui renoue avec l'envie et le sens du bien commun, une société où chacun est conscient de participer à une œuvre commune.* »⁴¹

Le management bienveillant et le bien être de l'homme au travail a fait l'objet d'intérêt des différents modèles de management réussis dans le monde car ces entreprises quelque soit leurs parcours, elles ont mit l'accent sur le capital humain.

Comme nous l'avons déjà indiqué dans cadre du présent mémoire nous concernons que la réussite des entreprises les plus performantes dans le monde selon les auteurs du prix de l'excellence que la réussite de ces dernières sont le produit de la qualité même de leur management introduit. Parmi les attribues de la réussite, on retient : « *La motivation des salariés, des valeurs partagées, autonomie et esprit novateur, rigueur dans la souplesse, à*

⁴¹ Docteur Philippe (Rodet) et Yves (Desjacques), le management bienveillant la bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain, éditions EYROLLES, Paris, 2017, p. 132.

l'écoute du client ». L'ensemble de ces attribues ne sont que des résultats d'un management allant dans le sens de l'humain et de la mise en valeur du projet de l'entreprise.

Le contenu de ce livre nous permet de tirer des conclusions intéressantes sur les modèles de réussite du management introduit par ces entreprises excellentes et performantes et on retient globalement l'accélération du changement de ces dernières par l'investissement de la culture de l'entreprise dans ces différentes dimensions notamment celle liée à la capacité d'apprentissage et le développement des compétences vers ce qu'on appelle l'esprit de l'entreprise. Tout cela et de cette culture même de l'entreprise sont liés à notre sens à l'esprit de rigueur et à la gestion du temps qui a constituer même la préoccupation stratégique ayant permit à ces entreprises la recherche de la performance des compétences et de l'excellence.

Les auteurs du prix de l'excellence *« Concilier rigueur et souplesse, le dernier de nos huit principes de base des pratiques de gestion exemplaires, est largement une synthèse des autres principes. C'est par définition la coexistence d'une ligne directrice centrale ferme et d'une autonomie individuelle maximale- ce que nous avons appelé « jouer sur les deux tableaux ».* Les entreprises qui respectent ce principe exercent un contrôle serré tout en accordant au personnel une autonomie très large et en favorisant l'initiative et l'innovation. Elles s'y emploient par le biais de la « confiance », de systèmes de valeurs. Elles consacrent également une attention scrupuleuse aux détails. »⁴²

Tout ce qui précède, nous pouvons retenir avec beaucoup d'intérêt que la réussite de certaines entreprises dans le monde allant dans le sens de la recherche de performance et de l'excellence et le résultat est avant tout l'effort investi notamment dans la communication et la recherche du feedback entre les différentes parties constituant l'entreprise. La communication constitue dans ce cadre le noyau dur de la recherche de la performance.

Gérer et maîtriser le temps c'est aussi maîtrise les canaux de communication tant sur le plan interpersonnel que sur le plan organisationnel. La communication ne se limite pas à s'exprimer uniquement c'est surtout interagir en produisant le feedback attendu, la recherche de l'intérêt, la coordination et la coopération. Communiquer bien c'est aussi développer ce qu'on appelle l'harmonie et la recherche du sens humain.

⁴² PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 2004, p. 313.

Olivier BAS écrit dans ce sens « *« Il appartient d'abord aux patrons d'insuffler un autre état d'esprit et, pour cela, penser l'entreprise comme un projet dont les finalités sont bien supérieures à la recherche du profit. Une finalité plus désirable parce que porteuse d'une autre vision de son utilité : le progrès. Il appartient aussi aux patrons d'abandonner cette conviction erronée qui consiste à penser que pour mobiliser, il faut alerter et brandir la menace, seule condition selon eux pour maintenir leurs salariés sur le qui-vive. Il leur faut se réconcilier avec les émotions, les leurs souvent, celles de leurs collaborateurs toujours, pour prodiguer sans relâche une parole enthousiasmante, qui active le sentiment de fierté et rassure chacun sur l'utilité de sa contribution à un projet désiré. Il est temps aussi que la communication s'émacie de la toute puissance de l'urgence qui fait d'elle, insidieusement, une fonction qui produit, à grand renfort d'éléments de langage et de cascading, du « prêt-à-penser ». Une fonction qui, n'ayant pas su revisiter avec honnêteté le sacro-saint principe de transparence, en a fait le cache misère de l'hypocrisie ambiante. »*⁴³

Les auteurs Christian MAIGE et Jean-Louis MULLIN montrent que la problématique du non maitrise du temps réside dans les mauvaises habitudes acquises chez l'humain ou le manager de l'entreprise « *• Les habitudes sont d'autant plus dangereuses qu'elles furent des facteurs de réussite dans un passé encore récent.*

- *Arrêtons de raisonner en termes de structures, d'organisation, de procédures, de fonctions. Pensons, dès le début, à la finalité de toute activité économique : satisfaire les besoins et les attentes des clients.*

- *A force de demander aux cadres de se justifier par des chiffres, ceux-ci restent orientés sur le fonctionnement interne en oubliant le marché, les concurrents et les attentes des clients.*

- *La vitesse de la lumière transforme un simple dysfonctionnement en catastrophe quand elle s'applique sur un processus déficient.*

- *Le conformisme confond l'avenir et le passé : "pourquoi changer puisque nous avons toujours réussi comme cela ?". Il confond aussi l'expérience et le produit de la routine le temps.*

⁴³ BAS (Olivier), l'envie, une stratégie quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise, Préface de Yannick Bolloré, éditions DUNOD, Paris, 2015, p. 151.

• *Il est temps de faire le deuil de la cohérence et des modèles satisfaisants pour nos esprits occidentaux. Rappelons que le temps pris à élaborer des modèles nous éloigne du traitement rapide des événements imprévus.* »⁴⁴

On retient des modèles présentés et analysés par nos soins que la performance n'est pas du au hasard, il s'agit par contre de la mise en valeur de processus d'apprentissage et de socialisation investi par l'entreprise depuis le recrutement de la ressource humaine.

Les modèles de réussite que nous avons mis en exergue dans le cadre de notre étude reposent essentiellement sur la redéfinition de la position de l'homme au travail. Ce dernier devient un partenaire et un contributeur à la création de la richesse au sein de l'entreprise.

Le passage vers l'intelligence collective a permis des progrès dans le développement humains et organisationnels au sein de l'entreprise.

L'entreprise nipponne a mis l'accent depuis ses dernières décennies sur la formation et la valorisation du capital humain, ce dernier est devenu un acteur stratégique de la recherche de l'harmonie, du sens et de la collaboration dans la réalisation de l'entreprise.

Le vrai manager et responsable au sein des équipes de l'entreprise doit avant tout produire du sens chez l'ensemble des collaborateurs, car ce sens constitue le moteur de la recherche de la performance. Pour cela l'auteur René MOULINIER « *Ce responsable sait reconnaître l'effort et la performance de chacun, ce qui implique une bonne connaissance des forces et des insuffisances de chaque collaborateur. Il s'intéresse aux buts poursuivis par les hommes et les femmes de son unité, condition sine qua non pour que ceux-ci s'intéressent aux buts propres qu'il leur assigne. Un de ses grands talents est de savoir remercier. Après tout, ceux qui font des efforts et qui obtiennent des résultats travaillent aussi pour lui. Il écoute, sans faire caisse de résonance aux revendications et aux problèmes. Il dédramatise, car peu de choses sont véritablement importantes ou graves, une fois replacées dans une perspective longue. Nous estimons que le responsable, pour comprendre mieux ses collaborateurs, pour anticiper leurs réactions et déterminer leur potentiel d'évolution, doit connaître les antécédents personnels, les influences de l'entourage familial et amical, les difficultés temporaires ou durables d'origine familiale (enfant ou conjoint(e) malade ou handicapé(e) ou*

⁴⁴ MAIGE (Christian) et MULLER (Jean-Louis), la guerre du temps atout stratégique pour l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1995, p. 53.

sentimentale (divorce, double vie...). Soyons clairs : il ne s'agit pas de se complaire dans la recherche d'informations qui demeurent, en tout état de cause, confidentielles et privées, mais de bien situer chaque collaborateur dans son environnement. Il a une oreille attentive et sait appuyer discrètement, le moment venu, celui qui a des difficultés personnelles ou professionnelles pour lui permettre d'y voir plus clair en lui et dans les conduites à adopter»⁴⁵

⁴⁵ MOULINIER (René), gestion du temps : manager son travail, manager sa vie, éditions Chiron, Paris, 2007, pp. 297-298.

5 Conclusion

En fin à ce chapitre que nous considérons fondamental, car il s'agit d'un acte stratégique permettant la recherche de la performance au sein de l'entreprise moderne. La recherche de la performance se construit progressivement grâce à la mise en valeur des ressources humaine. Le travail des managers demeure justement le centre nerveux de la recherche de la performance. Le génie du manager est de créer le lien et l'équilibre entre les attentes RH et la création de richesse au sein de l'entreprise. La recherche de cet équilibre constitue le souci permanent du manager sur le terrain.

La gestion du temps devient d'avantage le moyen permettant à l'entreprise de bâtir ce qu'on appelle une culture commune et des valeurs allant dans le sens de l'harmonie entre besoins économiques de recherche de performance pour l'entreprise et besoins humains et motivationnels des ressources humaines et collaborateurs de l'entreprise.

Et comme nous l'avons déjà souligné précédemment que la culture de l'excellence et de performance est liée étroitement à la qualité du management et de la conduite des hommes.

Chapitre 3 : étude de cas - holding

SONELGAZ-

Chapitre 3 : étude de cas -Sonelgaz-

1 Introduction

Ce présent chapitre est d'ordre pratique, il constitue le prolongement de nos chapitres théoriques, car il nous permet d'appréhender la réalité du fonctionnement de SONELGAZ, objet de notre cas d'étude.

Ce chapitre se coupe de trois sections, la première consiste à présenter et analyser l'évolution de cette entreprise depuis sa création jusqu'à nos jours, son historique, missions, attributions...etc.

Dans une seconde section, nous tenterons de présenter la méthodologie de recueil des données, et dans la dernière section nous mettons en relief le contenu de notre étude de cas, à travers une enquête par questionnaire, accompagnée avec des traitements et des analyses des données, ainsi que des recommandations.

2 Section 1: présentation de Sonelgaz⁴⁶

2.1 Un parcours historique, des métiers et un savoir-faire:

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99,4% et le taux de pénétration du gaz à 62%.

⁴⁶ Document interne de l'entreprise

Aujourd'hui, le Groupe Sonelgaz est composé de 16 sociétés directement pilotées par la Holding, de 18 sociétés en participation avec des entités du Groupe et de 10 sociétés en participation avec des tiers.

Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays. Ses filiales de prestations de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels.

Les activités opérationnelles étant dévolues à ses sociétés, la holding Sonelgaz assure le pilotage du Groupe. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe dans son ensemble, ainsi que la politique financière et Ressources Humaines. Aussi, elle œuvre à mobiliser des financements importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Le marché africain en plein essor lui offre l'occasion d'exporter le savoir- faire de ses filiales.

2.2 Historique

De l'époque EGA (Électricité et Gaz d'Algérie), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un Groupe énergétique de premier plan au niveau national, reconnu et notoire à l'échelle du continent africain et du bassin méditerranéen, Sonelgaz (Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz) a écrit durant cinquante années l'une des plus belles pages du développement économique et social de l'Algérie.

Grâce à son parcours et ses réalisations, à ses hommes et ses femmes et aux valeurs qui les animent. Génération après génération. Sonelgaz a mené sans relâche et avec abnégation sa noble mission de service public.

« Joyau de la République ». Pour paraphraser un ancien ministre. Le Groupe Sonelgaz est au cœur du développement économique et social du pays.

Présente partout sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées, en assurant un taux de pénétration d'électricité de plus de 99 % un taux de pénétration de gaz de plus de 60% taux les plus élevés au monde. Sonelgaz a contribué à améliorer la qualité de vie des familles algériennes leur permettant d'entrer résolument dans le monde moderne.

Sensible à son environnement, consciente de sa dimension sociale, Sonelgaz a de tout temps adopté une attitude de proximité et une démarche citoyenne ; elle a soutenu massivement les initiatives, encourageant les talents et valorisant l'esprit associatif par le mécénat et le sponsoring.

2.3 Dates phares :

1946 Création de EGA, 1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz,
1983 Le tournant de la première restructuration,
1995 Sonelgaz devient EPIC,
2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie,
2004 Le Groupe Industriel Sonelgaz est né,
2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau,
2011 La Holding: Le 02 mai 2011, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ». 2012 Nouvel essor, Nouveau cap : les énergies renouvelables, 2014 / 2015: Le partenariat au cœur du développement, 2017 Une nouvelle organisation de la Distribution, Dimension internationale : Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes.

2.4 Mission de la Holding Sonelgaz :

Les principales missions de la Holding Sonelgaz sont de:

- Gérer le portefeuille de ses sociétés.
- D'élaborer et de mettre en place une stratégie de développement.
- Mettre en place la politique d'évaluer la performance de ses filiales Faire développer les énergies renouvelables.
- Œuvrer à l'intégration nationale dans le domaine de la recherche, de l'engineering, de la maintenance et de la réalisation.

2.5 Présentation de la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation :

La décision prise dès janvier 2015, de la Direction Exécutive de Ressources Humaine en Direction Exécutive du Capital Humaine et du Développement de l'Organisation, s'inscrit dans le cadre de l'aménagement de la Holding Sonelgaz, qui est motivée essentiellement par l'évolution de l'environnement et par l'évaluation et les enseignements tirés du fonctionnement de l'organisation qui était en vigueur depuis le 17 juillet 2016.

2.6 Missions et attributions de la DRH :

2.7 Missions :

- Définir et piloter les politiques RH, animer la fonction RH ainsi que les études d'organisation des sociétés du Groupe Sonelgaz,
- Déterminer et déployer de manière conjuguée, pour l'ensemble des activités et des sociétés du Groupe et d'organisation, Concevoir les systèmes de gestion RH et assurer leur évaluation et leur évolution,
- Piloter la mise en œuvre des outils et des processus RH communs ainsi que ceux de l'organisation sur tout le périmètre des sociétés du Groupe,
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines de la société Sonelgaz.

2.7.1 Attributions :

- Assurer la prescription des règles et des procédures générales de gestion des ressources humaines applicables dans les sociétés du Groupe.
- Assurer l'interprétation de ces règles et procédures.
- Assurer la prescription de la doctrine d'organisation de la fonction RH au sein des sociétés du Groupe.
- Concevoir et suivre la mise en œuvre des programmes de la professionnalisation du personnel de la fonction RH des sociétés du Groupe.

- Assurer les travaux de refonte ou relatifs aux évolutions.

3 Section 2 : Démarche méthodologique

Dans cette section on présente l'ensemble des procédures que nous avons suivies pour répondre à la problématique de notre recherche et tester nos hypothèses. Tant, par rigueur scientifique que par souci de transparence, nous allons justifier notre démarche générale de recherche et nos choix méthodologiques.

À cet effet, nous exposons dans cette section le choix de la méthode de recherche, l'outil de collecte de données, la description de l'échantillon et les mesures statistiques adoptées. Enfin, nous allons tester la fiabilité interne de notre questionnaire avant de poursuivre avec l'analyse des données dans la prochaine section.

3.1 Choix de la méthode de recherche :

Dans cette étude, nous voulons étudier la relation entre la gestion du temps et la performance.

De ce fait, l'**aspect quantitatif** semble se distinguer dans cette partie de recherche.

L'existence de variables intervenantes, identifiées a priori dans des études théoriques antérieures, et qui composent l'ensemble du processus que nous avons identifié et que nous allons expérimenter, ne fait que reconforter notre choix de l'orientation quantitative de cette recherche qui nous semble la plus appropriée pour dégager l'information pertinente.

3.2 Outil de collecte de données.

L'instrument de collecte de données le plus utilisé dans les recherches quantitatives, et plus précisément dans les sciences de gestion, est **le questionnaire**. En ce qui concerne notre recherche, le choix d'un tel outil était presque évident. .

Tout d'abord, dans un contexte d'une recherche auprès d'une organisation, un tel outil est le moins complexe dans sa mise en place, permet d'obtenir un plus grand taux de participation, assure l'anonymat et la confidentialité des répondants et donne une plus grande flexibilité

dans les conditions de réponse par son caractère d'auto-administration (l'enquêté répond seul au questionnaire).

Par ailleurs, un questionnaire adéquatement élaboré nous permet de mesurer toutes les variables que nous avons considérées dans la recherche de manière assez efficace. En effet, les répondants, nous livrons leurs premières impressions dans les réponses et nous obtenons ainsi des informations assez intéressantes et cohérentes qui vont nous servir à l'obtention de résultats fiables et valides ainsi que des conclusions pertinentes.

3.2.1 Objectifs de questionnaire :

Notre questionnaire vise les objectifs suivants :

- Décrire le niveau de satisfaction du personnel par rapport aux certains facteurs de motivation.
- Apprécier l'influence de ces facteurs sur la gestion du temps de Sonelgaz.
- Déterminer les meilleurs leviers pour améliorer la gestion du temps.

3.2.2 Conception du questionnaire :

3.2.2.1 Les parties du questionnaire :

Pour vérifier les buts de l'enquête, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de quatre parties plus une introduction (voire l'annexe 3). L'introduction est un petit texte présentant l'objet du questionnaire.

- La première partie est composée de 5 questions, elle permet de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'études, nature de poste occupé, l'expérience).
- La deuxième partie : Elle inclut les 9 questions, chaque question représente un attribut lié à la gestion du temps.

3.2.2.2 Type de question :

Nous avons utilisé trois types de questions :

- Questions fermé ;
- Questions ouverts ;
- Question se forme d'échelle.

3.2.2.3 Sélection de l'échantillon :

La prise en considération de l'ensemble du personnel de l'entreprise lors de notre étude fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre des travailleurs de l'entreprise et leurs éparpillements géographiques. À cet effet, nous étions obligés de limiter la taille de notre échantillon à celui de la direction générale de Sonelgaz. L'échantillon est composé de l'ensemble du personnel de toutes catégories confondues.

Pour déterminer notre échantillon, nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance, il a été choisi selon la méthode d'échantillonnage dite « empirique » (non probabiliste). C'est-à-dire que nous avons interrogé les personnes que nous avons rencontrées dans les services de l'entreprise (les services sont constitués principalement par des cadres), de plus nous n'avons interrogé que les gens qui acceptent de répondre et qui sont capables de nous fournir des informations utiles sur le sujet d'étude.

Dans notre cas, la population de la direction générale Sonelgaz est au nombre de 600 éléments pour l'année 2015, on a distribué le questionnaire auprès de 50 employés (44% du nombre total des employés de la direction générale).

3.2.2.4 Le traitement des données :

Les données de questionnaires seront traités par le logiciel « SPSS » et « EXCEL ».on utilisons des méthodes descriptives et des méthodes explicatives :

- **La moyenne** : qui mesure la tendance centrale des récénces.
- **Le coefficient d'alpha de Gronbach** : ce coefficient mesure la fiabilité interne de chaque échelle de mesure. Ce coefficient est acceptable pour l'analyse des donnés lorsqu'il est supérieur à (0,6)
- **Le coefficient de corrélation de Pearson** : ce coefficient est utilisé pour déterminer la corrélation entre de variable, les valeurs de Pearson sont entre [-1 ; 1].
- Si ce coefficient est égal à zéro, cela signifie qu'elle n'existe aucune corrélation entre les deux variables.
- Si la valeur de corrélation est supérieure à zéro, cela signifie qu'elle existe une corrélation positive entre les deux variables.

- Si la valeur de Pearson est inférieure à zéro, cela signifie qu'elle existe une corrélation négative entre les deux variables.

4 Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Nous allons présenter dans cette section l'analyse et l'interprétation des données collectées pour répondre à notre problématique identifiée au début de notre travail :

4.1 Analyse des résultats de l'enquête

4.1.1 Présentation de la caractéristique de l'échantillon

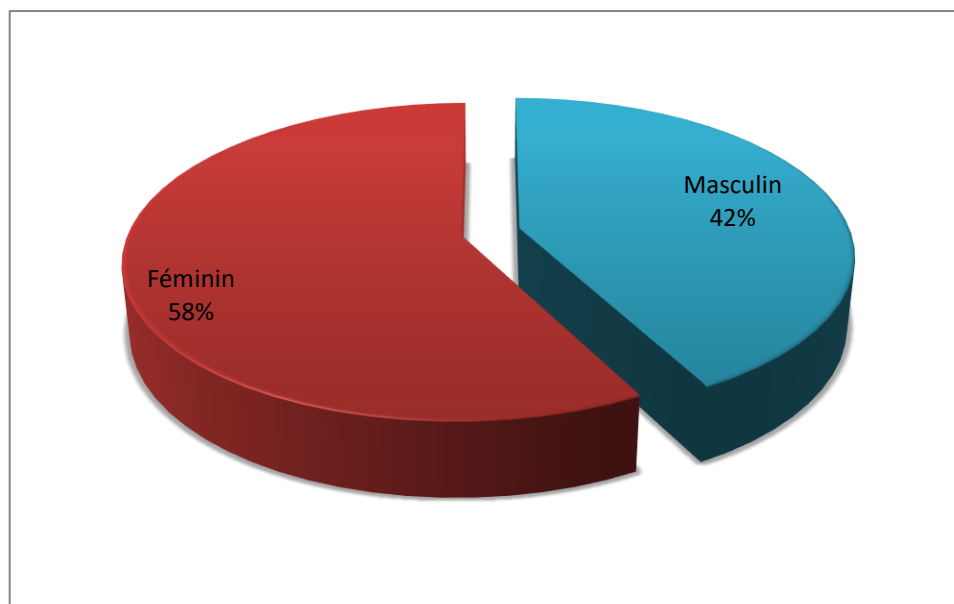
Répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau N°1: Répartition de l'échantillon selon le sexe

| | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Masculin | 19 | 42,2 |
| Féminin | 26 | 57,8 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Nous remarquons d'après la figure ci-dessus que la moitié des interrogées sont des femmes avec un pourcentage de 57,8%, et 42,2% sont des hommes.

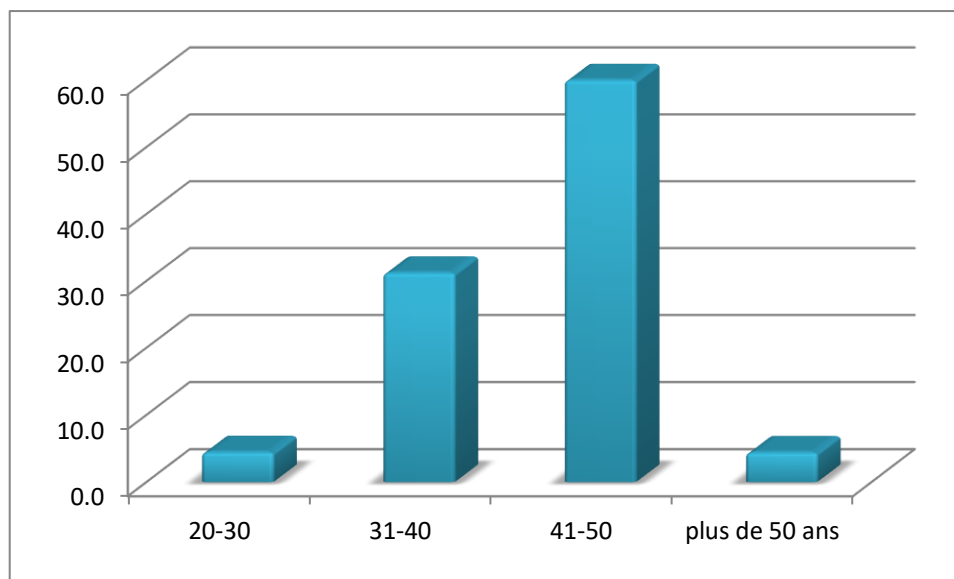
1) Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau N°2: Répartition de l'échantillon selon l'âge

| | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| 20-30 | 2 | 4,4 |
| 31-40 | 14 | 31,1 |
| 41-50 | 27 | 60,0 |
| plus de 50 ans | 2 | 4,4 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°3 : répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, la tranche d'âge de notre échantillon majoritairement entre 41 à 50 ans dont le pourcentage est de 60%, puis elle est suivie de la tranche d'âge de 31 à 40 ans avec 31,1%. et à la fin on trouve un pourcentage de 8,8% ont entre 20 et 30 ans et plus de 50 ans.

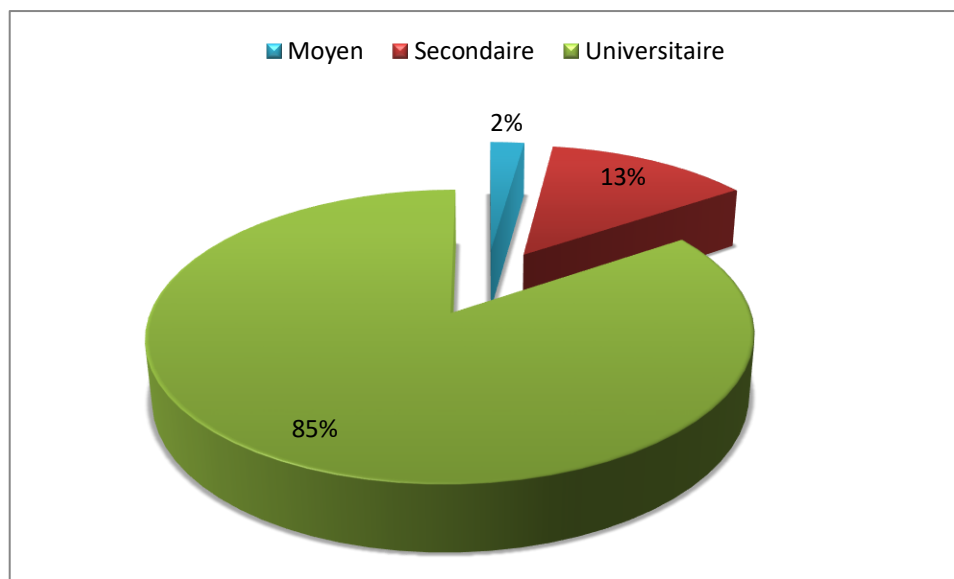
2) Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

| | Fréquence | Pourcentage |
|---------------|-----------|-------------|
| Moyen | 1 | 2,2 |
| Secondaire | 6 | 13,3 |
| Universitaire | 38 | 84,4 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°4 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la majorité des répondants sont universitaire avec un pourcentage de 84,4%. Puis 13,3% ont un niveau secondaire et seulement 2,2% ont un niveau moyen.

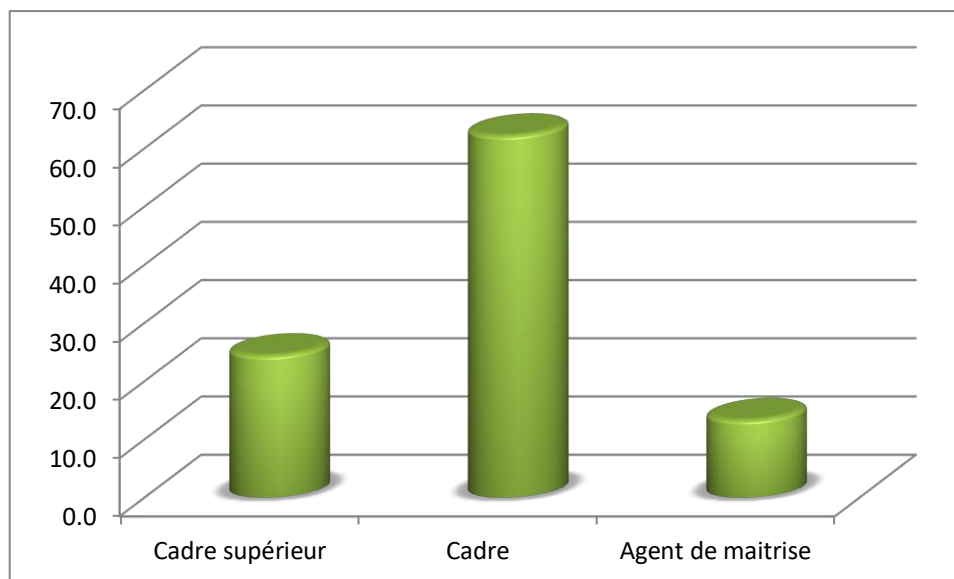
3) Répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Cadre supérieur | 11 | 24,4 |
| Cadre | 28 | 62,2 |
| Agent de maîtrise | 6 | 13,4 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°6 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Ci-dessus la répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle, il ressort que les deux tiers des enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de 62,2% tandis que 24,4% sont des cadres supérieur et 13,4% sont des agents de maîtrises.

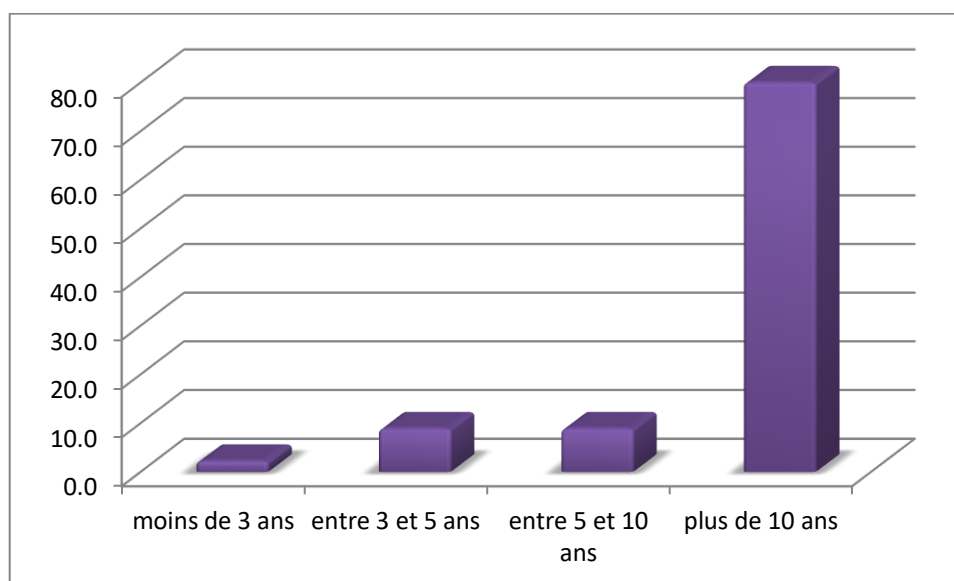
4) Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| moins de 3 ans | 1 | 2,2 |
| entre 3 et 5 ans | 4 | 8,9 |
| entre 5 et 10 ans | 4 | 8,9 |
| plus de 10 ans | 36 | 80,0 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°7: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que 80% des répondants ont une expérience de plus de 10 ans tandis que 17,8% ont une expérience entre 3 et 10 ans. et seulement 2.2% des répondants ont une expérience de moins de 3 ans. Donc on peut conclure que la plupart des répondants sont expérimentés

Partie 2 :

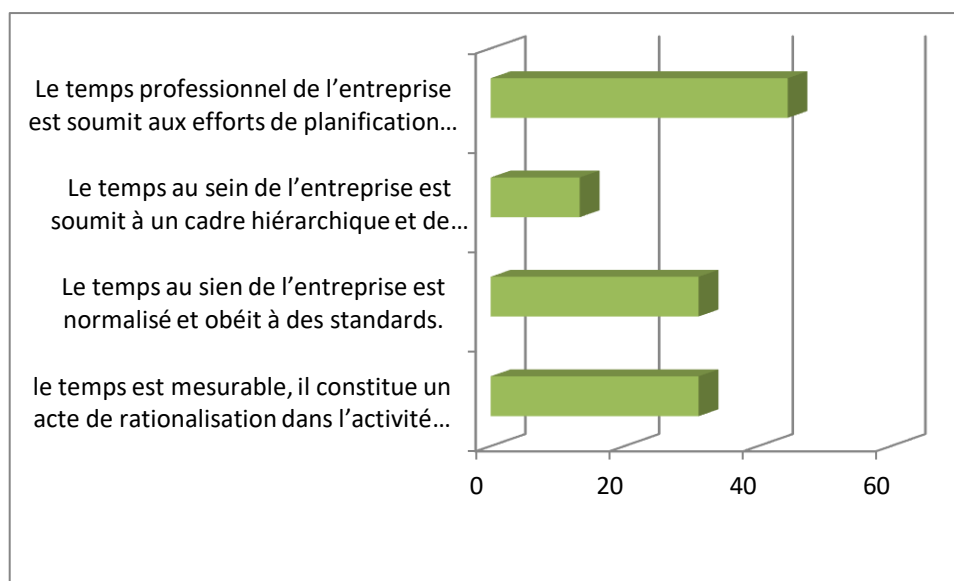
Question N°1 : Que symbolise pour vous la notion de temps professionnel ?

Tableau N°6 : La notion de temps professionnel

| | Fréquence | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| le temps est mesurable, il constitue un acte de rationalisation dans l'activité de l'entreprise. | 14 | 31,1 |
| Le temps au sein de l'entreprise est normalisé et obéit à des standards. | 14 | 31,1 |
| Le temps au sein de l'entreprise est soumis à un cadre hiérarchique et de définition claire des postes de travail. | 6 | 13,4 |
| Le temps professionnel de l'entreprise est soumis aux efforts de planification et d'organisation au travail. | 20 | 44,44 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°10 : La notion de temps professionnel



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que 44,4% des répondants ont pensé que le temps professionnel de l'entreprise est soumis aux efforts de planification et d'organisation au travail tandis que 31,1% des répondants ont dit que le temps est mesurable, il constitue un acte de rationalisation dans l'activité de l'entreprise. Et que Le temps au sien de l'entreprise est normalisé et obéit à des standards. Et à la fin on trouve 13,4% des interrogés ont déclaré que le temps au sein de l'entreprise est soumis à un cadre hiérarchique et de définition claire des postes de travail.

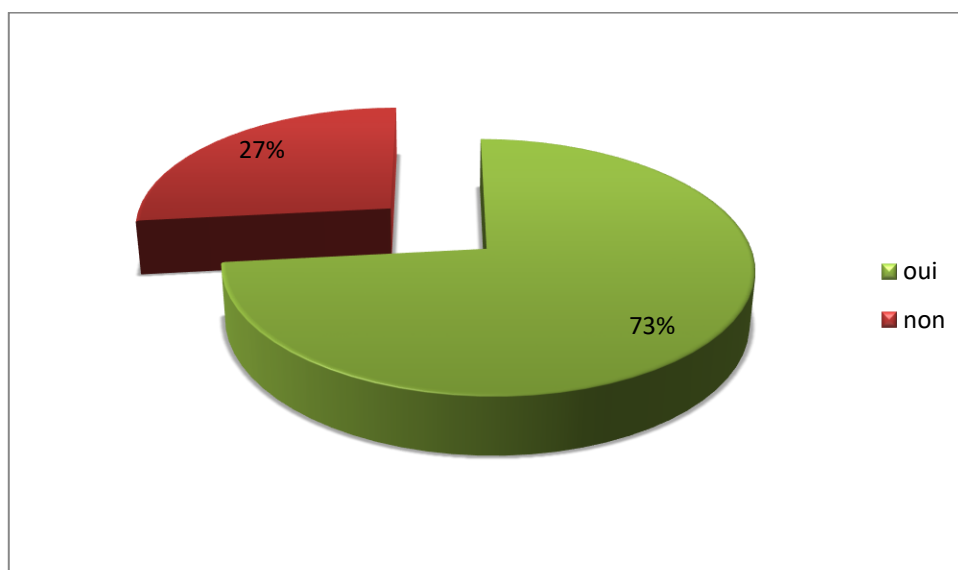
Question N°2 : Pensez-vous que la gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs ?

Tableau N°7 : la gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 33 | 73,3 |
| non | 12 | 26,7 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°11 : la gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité des répondants pensent que la gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs avec un pourcentage de 73,3% tandis que 26.7% ont dit non la gestion du temps au quotidien ne repose pas sur la définition claire des objectifs.

Question N°3 : **Pensez-vous que le temps de travail au sein de l'entreprise est-il lié au temps**

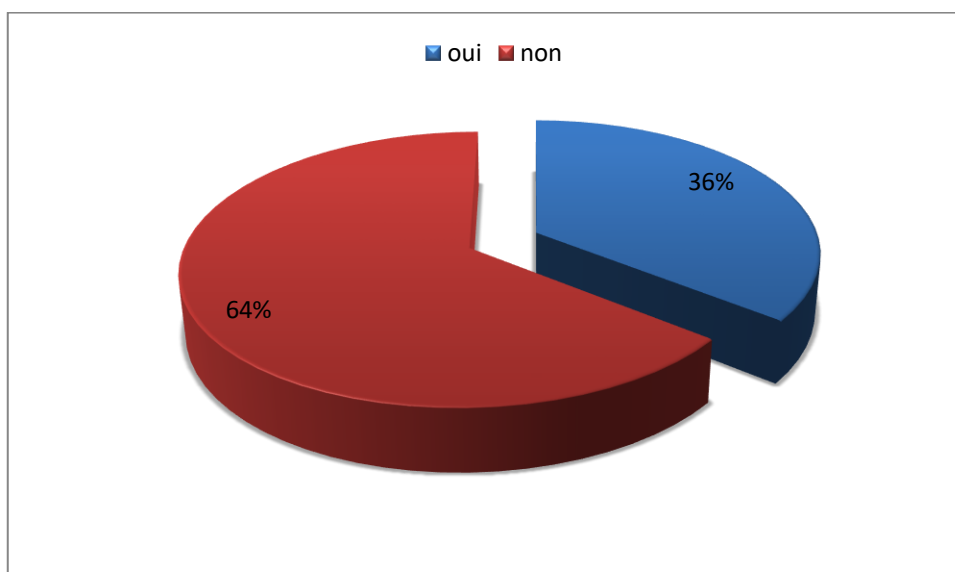
personnel de la ressource humaine ?

Tableau N°8 : La liaison entre le temps de travail les temps personnel de la ressource humaine

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 15 | 35,5 |
| non | 29 | 64,4 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°9 : La liaison entre le temps de travail les temps personnel de la ressource humaine



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que les deux tiers des répondants ne pensent pas que le temps de travail au sein de l'entreprise est lié au temps personnel de la ressource humaine avec un pourcentage de 64,4%, contre 35,5% des répondant ont dit oui le temps de travail au sein de l'entreprise est lié au temps personnel de la ressource humaine.

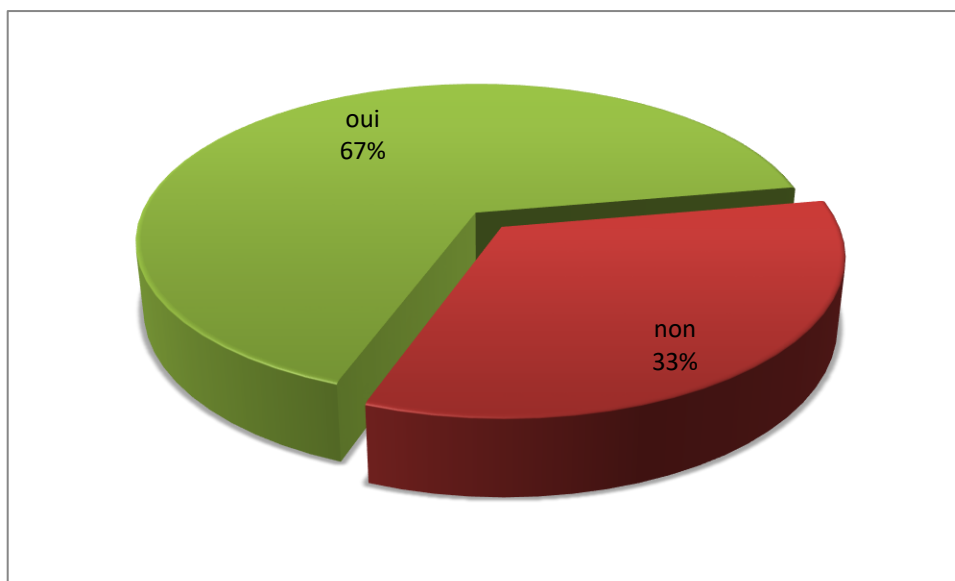
Question N°4 : Pensez-vous que le temps professionnel au sein de l'entreprise est-il lié directement à la recherche de la performance dans l'atteinte des résultats de l'activité de l'entreprise ?

Tableau N°9 : Le temps professionnel est lié directement à la recherche de la performance

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 29 | 66,7 |
| non | 15 | 33,3 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°10 : Le temps professionnel est lié directement à la recherche de la performance



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que 66,7% des interrogés ont dit oui le temps professionnel au sein de l'entreprise est lié directement à la recherche de la performance dans l'atteinte des résultats de l'activité de l'entreprise tandis que 33,3% ont dit non.

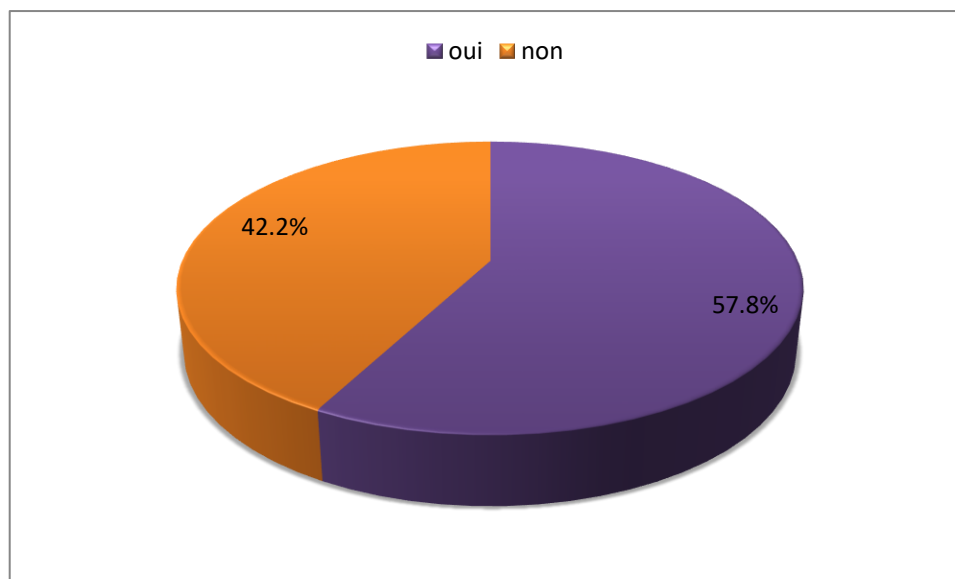
Question N°5 : Votre hiérarchie vous implique-t-elle à une gestion rationnelle du temps de

travail? Tableau N°10 : L'implication de la hiérarchie à une gestion rationnelle du temps de travail

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 25 | 57,8 |
| non | 19 | 42,2 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°11 : L'implication de la hiérarchie à une gestion rationnelle du temps de travail



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus on remarque que plus que la moitié des répondants ont déclaré que leurs hiérarchies leur impliquent à une gestion rationnelle du temps de travail avec un pourcentage de 57,8% contre 42,2% des répondants ont dit non.

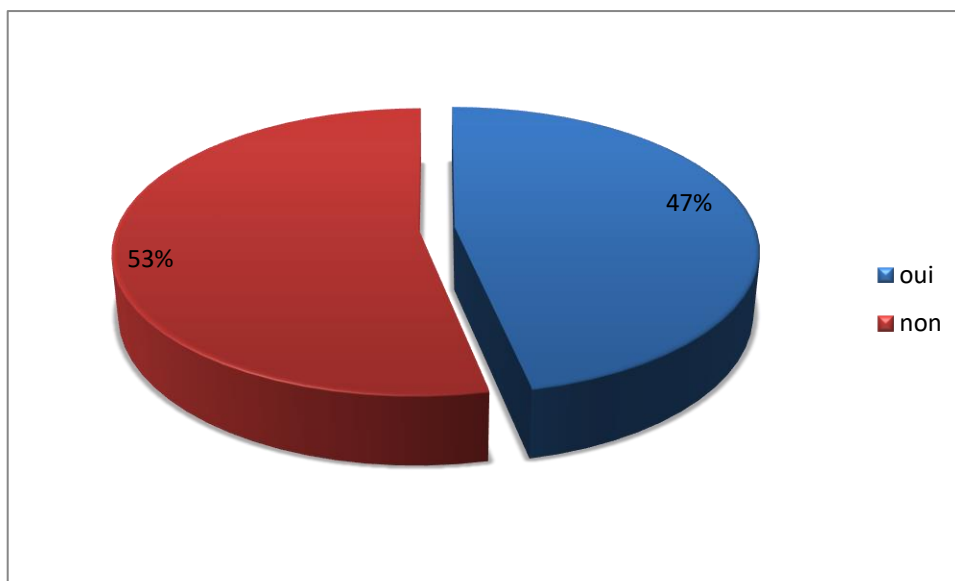
Question N° 6: **Pensez vous que la gestion du temps au sein de votre entreprise est-elle efficace et**

maitriser? Tableau N°11 :L'efficacité et le maitrise de la gestion du temps au sein de Sonelgaz

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 21 | 46,7 |
| non | 24 | 53,3 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°12 : L'efficacité et le maitrise de la gestion du temps au sein de Sonelgaz



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On remarque que la moitié des interrogés pensent que la gestion du temps au sein de votre entreprise est efficace et maîtriser avec un pourcentage de 53,3% contre 46,7% des répondants ne pensent pas que la gestion du temps au sein de votre entreprise est efficace et maîtriser. et ils ont justifié ça par le manque des moyens et le suivi de système d'information et la mauvaise répartition des taches dans l'entreprise.

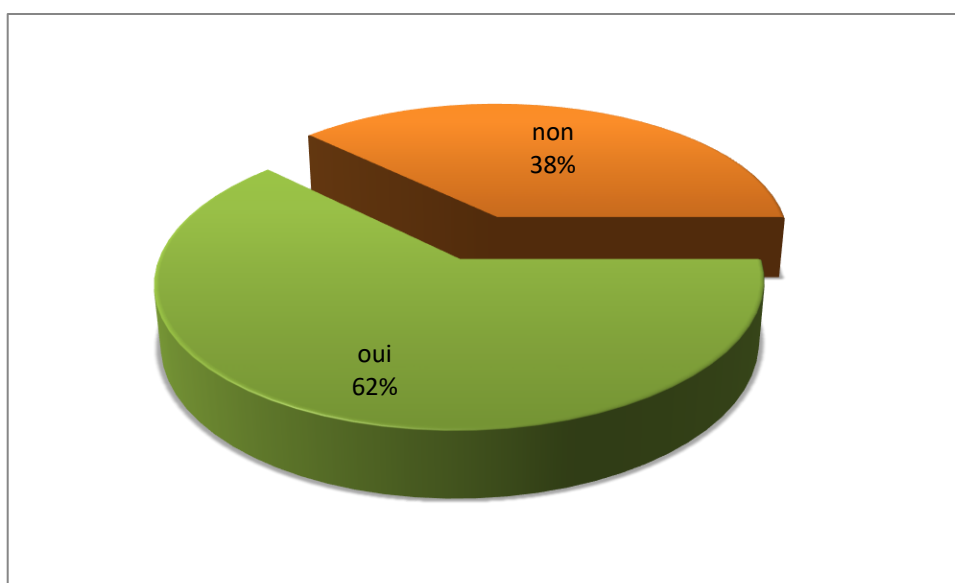
Question N°7 : L'environnement immédiat est-il à votre avis une source d'opportunité de gain du temps ou de Non maîtrise du temps de travail ?

Tableau N°12 : L'environnement immédiat une source d'opportunité de gain du temps

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 28 | 62,2 |
| non | 17 | 37,8 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°13 : L'environnement immédiat une source d'opportunité de gain du temps



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

les résultats du tableau ci- dessus montrent que la majorité des répondants ont déclaré que l'environnement immédiat est une source d'opportunité de gain du temps ou de Non maîtrise du temps de travail avec un pourcentage de 62,2% tandis que 37.8% des répondants sont contre et ils ont dit non .

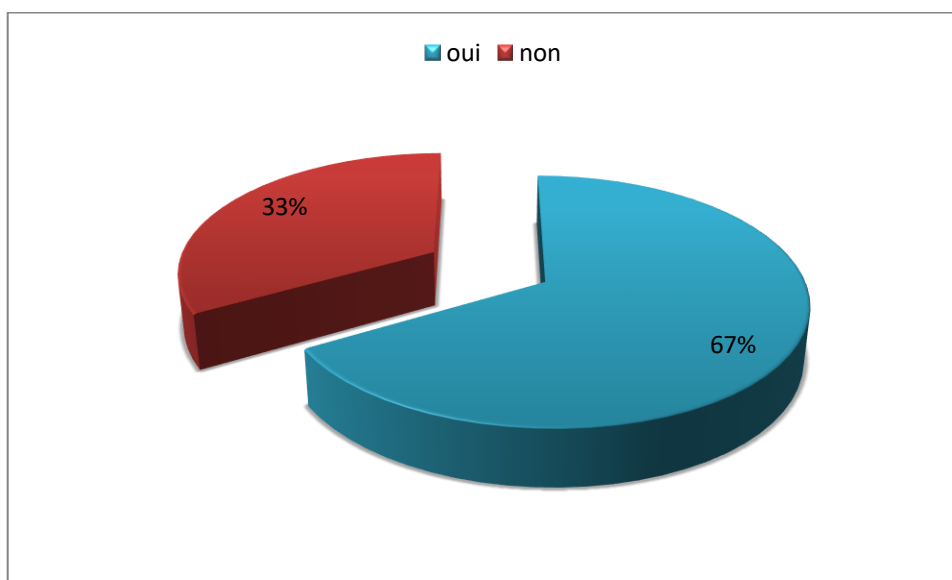
Question N°8 : Pensez-vous que la gestion du temps au sein de l'entreprise est-elle porteuse de sens et de motivation et d'apprentissage continu dans la recherche des résultats et de la performance de l'entreprise ?

Tableau N°13 : La gestion du temps porte du sens et de motivation et d'apprentissage continu pour la recherche de la performance

| | Fréquence | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| oui | 30 | 66,7 |
| non | 15 | 33,3 |
| Total | 45 | 100,0 |

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Figure N°14 : La gestion du temps porte du sens et de motivation et d'apprentissage continu pour la recherche de la performance



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que 66,7% des interrogés ont déclaré que la gestion du temps au sein de l'entreprise est porteuse de sens et de motivation et d'apprentissage continu dans la recherche des résultats et de la performance de l'entreprise contre 33,3% ont dit que la gestion du temps au sein de l'entreprise n'est pas porteuse de sens et de motivation et d'apprentissage continu dans la recherche des résultats et de la performance de l'entreprise.

Question N°9 : Faut-il à votre avis former et développer les compétences de tous les cadres de votre entreprise à une gestion rigoureuse et rationnelle du temps ?

D'après les réponses ; on a remarqué que la majorité des répondants ont déclaré qu'il faut former et développer les compétences de tous les cadres de l'entreprise à une gestion rigoureuse et rationnelle du temps

4.1.2 Fiabilité des échelles de mesure

Tableau N°14 : test de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,751 | 7 |

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS.

D'après le tableau ci-dessus. On constate que pour l'ensemble des items au nombre de 7, la valeur d'alpha cronbach est de 0.751, elle est statistiquement significative et ça traduit une très grande fiabilité du questionnaire.

Test des hypothèses :

Dans cette partie nous allons essayer de voir s'il existe une relation positive entre la variable indépendante (la gestion du temps) et la variable dépendante (la recherche de la performance)

Pour se faire, nous allons mener une analyse de régression linéaire simple qui va nous aider à détecter le sens de la relation qui existe entre les variables de cette étude. Dès lors, l'existence d'une relation positive et significative entre la variable indépendante et la variable dépendante va nous permettre de valider notre hypothèse.

Tableau N°15 : Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,453 ^a | ,205 | ,186 | ,36771 |

a. Prédicateurs : (Constante), la gestion du temps

b. Variable dépendante : la recherche de la performance

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS.

Tableau N°16 : ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 1,497 | 1 | 1,497 | 11,072 | ,002 ^b |
| | Résidus | 5,814 | 43 | ,135 | | |
| | Total | 7,311 | 44 | | | |

a. Variable dépendante : la recherche de la performance

b. Prédicateurs : (Constante), la gestion du temps

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS

Tableau N°17 : Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | SIG. |
|--------|---------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Écart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,326 | ,314 | | 1,039 | ,305 |
| | La gestion du temps | ,702 | ,211 | ,453 | 3,327 | ,002 |

a. Variable dépendante : la recherche de la performance

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS.

On remarque d'après le tableau **Coefficients**^a que le coefficient de la régression standardisés (**Bêta**) est de 0.453, montre que la variable « la gestion du temps » a un effet moyen (**Bêta** >0.5), le test t de la régression de la variable « la gestion du temps » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « la gestion du temps » a un impact moyen positif et significatif sur la recherche de la performance (t=3.3327, p <0.05). Donc la gestion du temps explique 18.6% de la recherche de la performance (**R²** ajusté).

4.2 Synthèse globale

Enfin à notre synthèse globale ; on peut retenir que les efforts investis par Sonelgaz en matière de management et de gestion du temps au travail demeurent intéressants mais ne portent pas en grandes parties sur le vrai sens des concepts de gestion du temps d'un côté et de recherche de performance de l'autre côté. Cette entreprise aujourd'hui malgré les efforts qu'elle déploie dans le sens de la modernisation de son management et conduite des hommes, il lui reste d'autres efforts complémentaires. Dans ce sens ; on propose aux managers de Sonelgaz :

- Prendre son temps pour lister ses objectifs (par degré d'importance).
- Évaluer à juste titre la durée de chaque élément traité dans une tâche donnée.
- Anticiper, consacrer des tranches horaires de la semaine pour les tâches les plus complexes.
- Se concentrer sur l'essentiel, essayer de traiter un seul dossier à la fois.
- Planifier chaque journée d'avance.
- Diviser votre temps en sessions.
- Être organisé
- Se fixer des objectifs personnels.
- Définir ses priorités.
- Faut faire une formation du module gestion du temps dans l'entreprise.

5 Conclusion

Vous savez maintenant tout ce qui est indispensable de connaître sur les fondamentaux de la gestion du temps. Ceux-ci vous permettront de reprendre le contrôle afin de gagner en efficacité et d'optimiser votre temps. Avant de vous laisser, j'aimerais vous rappeler qu'une bonne gestion de votre temps nécessite une vraie implication et une autodiscipline. Il s'agit ici d'investir un peu de temps dans la mise en place de votre stratégie personnelle afin d'en gagner énormément. Soyez patient. Vos efforts vous permettront très vite d'acquérir les bons réflexes et de chasser vos mauvaises habitudes pour laisser place à la bonne posture

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. Plus précisément, la variable indépendante est «la gestion du temps» et la variable dépendante est la «performance».

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie quantitative, soit un questionnaire pour recueillir les données. Un traitement statistique des données a été réalisé à partir du logiciel SPSS. Ainsi, par le biais d'analyses de corrélation, nous avons établi la relation entre les deux variables, soit la gestion du temps et la performance au travail. Nous avons pu mettre en évidence cette relation, c'est-à-dire qu'il existe une relation positive significative entre elles.

Notre étude permet donc aux gestionnaires et aux dirigeants d'entreprises œuvrant dans la domaine de la gestion des ressources humaines de prendre conscience de l'importance des stratégies efficaces de la gestion du temps des employés pour améliorer les performances des membres des équipes de projet.

Il ressort de notre étude que Sonelgaz ne cesse d'investir dans les pratiques managériales motivationnelles de son encadrement en général. Ces pratiques demeurent d'après nos résultats insuffisants, car le concept de gestion du temps au travail ne repose pas sur l'ensemble des critères le régissant.

Le concept de recherche de performance est aussi à notre sens profond de sens et lié étroitement aux aspects qualitatifs recherchés par les employés dans le déroulement et la réalisation de leurs objectifs au travail.

S'agissant nous travaons de recherche sur le terrain nous retenons que l'entreprise en question déploie des efforts dans ce sens mais demeure insuffisant les managers de l'entreprise ont une approche mécaniste du concept de gestion du temps.

Les hypothèses de départ ont été vérifiées et confirmées par nous soit, pour la première hypothèse **H1** : « nous avons trouvé que le temps professionnel au sein de Sonelgaz constitue un indicateur de base de la recherche de la performance humaine et organisationnelle. ».

Par le biais de l'analyse de corrélation, nous avons établi la relation entre les deux variables, soit la gestion du temps et la performance au travail. Nous avons constaté qu'il y a un écart dans ce cadre. Ce qui nous a permis de confirmer la deuxième hypothèse, **H2** : «Les pratiques de management au sein de Sonelgaz ne conduits pas réellement à l'atteinte des objectifs et des performances de l'entreprise.».

En ce qui concerne la troisième hypothèse, nous avons pu constater au sein de Sonelgaz que les pratiques de management en matière de gestion du temps ne conduits pas réellement à l'atteinte des objectifs et des performances de l'entreprise. Cela nous amène à confirmer la troisième hypothèse, **H3** : «Les pratiques de management au sein de Sonelgaz ne conduits pas réellement à l'atteinte des objectifs et des performances de l'entreprise.».

Toute entreprise avertie, reconnait que sa réussite dépend de plus en plus de la bonne gestion du temps, car quand les acteurs et managers de l'entreprise gèrent bien leur temps, ils atteints leurs objectifs et cela contribuera à la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrages :

A.R. (François), manuel d'organisation, organisation du travail, éditions d'organisation, Paris, 1982.

ARMSTRONG (Michael), Devenez un (encore !) meilleur manager, édition Les Guides Réussite L'Entreprise, Paris, 2010.

BAS (Olivier), l'envie, une stratégie quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise, Préface de Yannick Bolloré, éditions DUNOD, Paris, 2015.

BRAND (Arnold), Gagnez du temps anticiper, planifier, hiérarchiser, écouter, déléguer, décider..., 1001 conseils pour bien gérer sa vie professionnelle, édition MARABOUT, Paris, 1998.

BRILMAN (Jean), les meilleurs pratiques en management, éditions d'organisation, Paris, 2003.

CERQUIGLINI(Bernard), LE PETIT LAROUSSE illustré, Paris, 2016.

DAHAN (Olivier) et MESLIN (Thierry), les 10 conditions d'une performance pérenne un modèle pour pérenniser les changements portés par vos grands projets : l'exemple d'EDF, préface Philippe SASSEIGNE, éditions Eyrolles, Paris, 2017.

Docteur Philippe (Rodet) et Yves (Desjacques), le management bienveillant la bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain, éditions EYROLLES, Paris, 2017.

GYRE (Christian), huit clés pour un management optimal, éditions AFNOR, Paris, 2018, p. 19.

HERMEL (Laurent), La gestion du temps 100 questions pour comprendre et agir, éditions AFNOR, SAINT-DENIS, 2005.

HUPPERT (Rémi), les 7 qualités pour manager autrement, édition d'organisation, Paris, 2004.

LAFLAMME (Marcel), le management : approche systémique théorie et cas, 3ème édition, éditeur gaëtan morin, Paris.

LAMBERT (Slim), LIRE AGIR les secrets du leader manager idéal, édition Vuibert, Paris, 2006.

MAIGE (Christian) et MULLER (Jean-Louis), la guerre du temps atout stratégique pour l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 1995.

MOULINIER (René), gestion du temps : manager son travail, manager sa vie, éditions Chiron, Paris, 2007.

PETERS (Tom) et WATERMAN (Robert), le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance, Préface de Jean-Pierre Détrie, édition DUNOD, Paris, 1999.

ROUSSEAU (Jean jacques), du contrat social, éditions enag, 1979

STOCK (Christian), Gestion du temps et efficacité personnelle, éditions BPI, paris, 2001.

T.REEVE (Elton), savoir comment gérer, traduit par MAX HERRY, Paris, SD.

VERRIER (Gilles), Réinventer les RH 7 axes de progrès pour reprendre au malaise des salariés, édition DUNOD, Paris, 2007.

VERRIER (Gilles), Réinventer les RH, édition DUNOD, Paris, 2007.

WEIL (Simone), "La rationalisation", 1937, in *La condition ouvrière*, 1951, Idées Gallimard, 1976.

❖ **Dictionnaires :**

PERETTI (Jean-Marie), Dictionnaire des ressources humaines, 5^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2008.

ROBERT (Paul), LE PETIT ROBERT, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, rédaction A. REY et J. REY-DEBOVE, Paris, 1990.

❖ **Articles :**

ROBERT (Paul) et BLANKO (Marcia), « l'organisation clés de la performance », Une revue l'expansion management, juin 2006.

❖ **Travaux universitaires :**

HAMADMAD (Hakam), Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2017. Français.

❖ **Documents administratifs :**

Document interne de l'entreprise SONELGAZ.

❖ **Sites Web :**

<https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/>.

ANNEXES

ANNEXES :

Annexe 1 : Logo de l'entreprise Sonelgaz.

Annexe 2 : L'organigramme de Sonelgaz

Annexe 3 : Le questionnaire

Annexe 4 : Le guide d'entretien

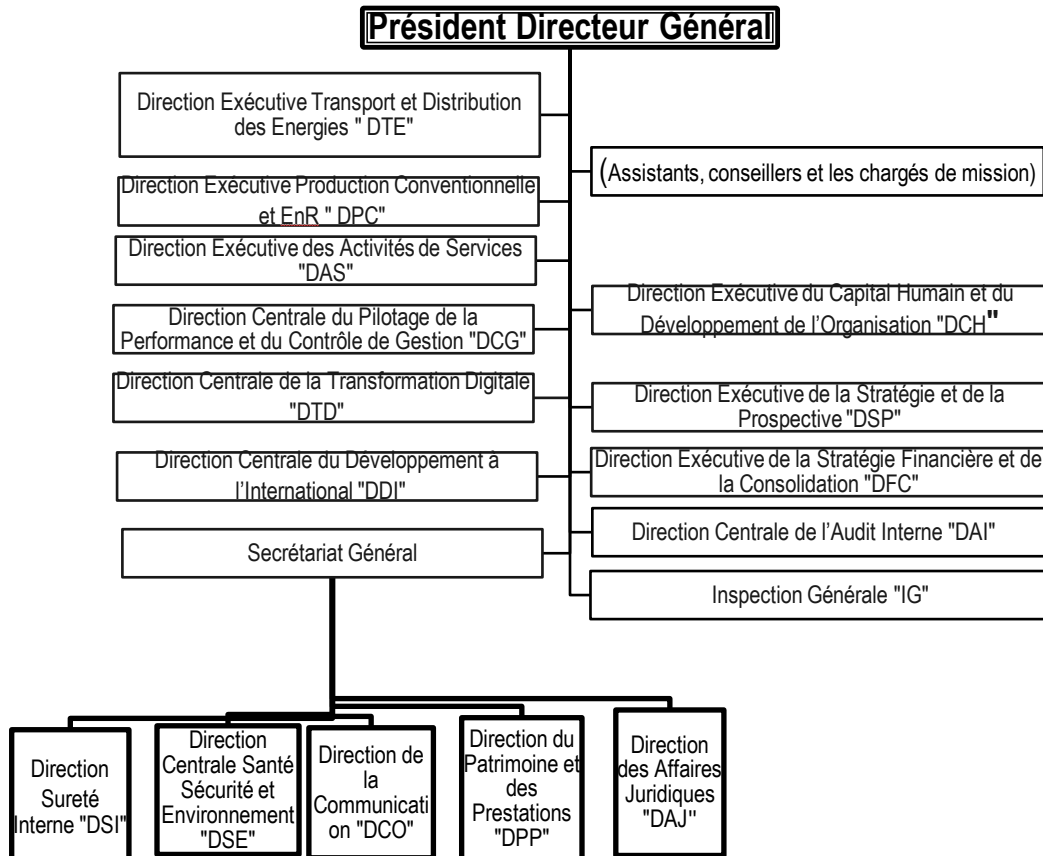
ANNEXE 1 :

سونلغاز



SONELGAZ

ANNEXE 2 :L'organigramme de Sonelgaz



ANNEXE 3 : Le questionnaire

L'étude de la perception des managers de la gestion du temps et son impact sur la recherche de la performance dans l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention du diplôme du master spécialité Management des Ressources Humaines (MRH) à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC) de KOLEA, portant sur la problématique L'étude de la perception des managers de la gestion du temps et son impact sur la recherche de la performance dans l'entreprise. À cet effet, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire à usage scientifique et académique, tout en vous rassurant de l'anonymat de vos réponses. En vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration scientifique, nous vous prions Mesdames/Messieurs de recevoir nos meilleurs salutations les plus distinguées et notre profond respect.

Partie 1

Sexe

- Masculin
- Féminin

Âge

- [20-30]
- [31-40]
- [41-50]
- Plus de 50ans.

Niveau de d'instruction

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre supérieur
- Cadre
- Agent de maîtrise

Ancienneté

- Moins de 3ans
- Entre 3 et 5ans
- Entre 5 et 10ans
- Plus de 10ans

Partie 2

1/ Que symbolise pour vous la notion de temps professionnel ?

- Le temps est mesurable, il constitue un acte de rationalisation dans l'activité de l'entreprise.
- Le temps au sien de l'entreprise est normalisé et obéit à des standards.
- Le temps au sein de l'entreprise est soumis à un cadre hiérarchique et de définition claire des postes de travail.
- Le temps professionnel de l'entreprise est soumis aux efforts de planification et d'organisation au travail.

2/ Pensez-vous que la gestion du temps au quotidien repose sur la définition claire des objectifs ?

- Oui
- Non

Si Oui, utilisez-vous un agenda, tableaux de bords ou autres moyens technologiques afin de hiérarchisé les différentes actions liés à l'activité de l'entreprise :.....

.....

3/ Pensez-vous que le temps de travail au sein de l'entreprise est-il lié au temps personnel de la ressource humaine ?

- Oui
- Non

4/ Pensez-vous que le temps professionnel au sein de l'entreprise est-il lié directement à la recherche de la performance dans l'atteinte des résultats de l'activité de l'entreprise ?

- Oui
- Non

5/ Votre hiérarchie vous implique-t-elle à une gestion rationnelle du temps de travail ?

- Oui
- Non

6/ Pensez vous que la gestion du temps au sein de votre entreprise est-elle efficace et maitriser ?

Oui

Non

Si non, Quelles sont à votre avis et selon votre expérience au sein de l'entreprise les différents obstacles liés à la non maitrise du temps :.....

.....

7/ L'environnement immédiat est-il à votre avis une source d'opportunité de gain du temps ou de Non maitrise du temps de travail ?

Oui

Non

8/ Pensez-vous que la gestion du temps au sein de l'entreprise est-elle porteuse de sens et de motivation et d'apprentissage continu dans la recherche des résultats et de la performance de l'entreprise ?

Oui

Non

9/ faut-il à votre avis former et développer les compétences de tous les cadres de votre entreprise à une gestion rigoureuse et rationnelle du temps ?

.....

Merci pour votre collaboration !

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Introduction générale1

Chapitre 1 : le temps au cœur du management et de la mesure de l'activité humaine dans l'entreprise4

1 Introduction4

2 Section 1 : notion du temps4

2.1 La définition étymologique du temps 4

2.2 Le contenu de la notion de la définition dans le vocabulaire de la gestion de l'entreprise..... 5

2.3 Typologie du temps 8

2.4 Les voleurs de temps au sein de l'entreprise..... 9

2.5 La gestion du temps et son apport sur le fonctionnement dans l'organisation de l'entreprise 11

3 Section 2 : l'importance stratégique de la gestion du temps dans l'entreprise moderne.....16

3.1 Le temps et l'efficacité..... 16

3.2 Le temps et l'organisation 20

3.3 La planification du temps et le processus de la rationalisation 23

4 Section 3 : le manager et le temps d'activité de l'entreprise26

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1 | Les compétences clés des managers en matière d'approche du temps | 26 |
| 4.2 | Les nouveaux rôles des managers en matière de mise en valeur du temps..... | 29 |
| 4.3 | La communication et animation comme activité principale du manager | 30 |
| 5 | Conclusion | 32 |
| | Chapitre 2 : la gestion du temps et la recherche de la performance | 33 |
| 1 | Introduction | 33 |
| 2 | Section 1 : la recherche de la performance comme un acte de management d'une entreprise moderne | 33 |
| 2.1 | Notion sur le contenu de la performance | 33 |
| 2.1.1 | Définition étymologique | 33 |
| 2.1.2 | Définition managériale..... | 34 |
| 2.2 | Les dimensions temporelles dans la recherche de la performance | 37 |
| 2.2.1 | La performance instantanée | 38 |
| 2.2.2 | La performance tendancielle | 38 |
| 2.2.3 | La performance prédictive | 39 |
| 2.3 | La planification du temps comme un acte déterminant de la recherche de la performance | 39 |
| 3 | Section 2 : les principes de base de la gestion du temps et son impact sur la recherche de la performance..... | 42 |
| 3.1 | Les principes de base de la gestion et de la rationalisation du temps du travail au sein de l'entreprise..... | 42 |
| 3.2 | Le manager et la recherche de la performance | 44 |
| 3.3 | La mise en place d'une organisation et structure adaptée au contexte de la recherche de la performance | 47 |
| 4 | Section 3 : la perception des managers de la gestion du temps et son impact sur la recherche de la performance dans l'entreprise..... | 52 |
| 4.1 | La perception des managers de la gestion du temps | 52 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 4.2 | Présentation et analyse du modèle universel de la recherche de la performance et de l'excellence dans le monde | 54 |
| Chapitre 3 : étude de cas -Sonelgaz- | | 60 |
| 1 | Introduction | 60 |
| 2 | Section 1: présentation de Sonelgaz | 60 |
| 2.1 | Un parcours historique, des métiers et un savoir-faire | 60 |
| 2.2 | Historique | 61 |
| 2.3 | Dates phares | 62 |
| 2.4 | Mission de la Holding Sonelgaz | 62 |
| 2.5 | Présentation de la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation | 63 |
| 2.6 | Missions et attributions de la DRH | 63 |
| 2.7 | Missions | 63 |
| 2.7.1 | Attributions | 63 |
| 3 | Section 2 : Démarche méthodologique | 64 |
| 3.1 | Choix de la méthode de recherche | 64 |
| 3.2 | Outil de collecte de données..... | 64 |
| 3.2.1 | Objectifs de questionnaire | 65 |
| 3.2.2 | Conception du questionnaire | 65 |
| 3.2.2.1 | Les parties du questionnaire | 65 |
| 3.2.2.2 | Type de question : | 65 |
| 3.2.2.3 | Sélection de l'échantillon : | 66 |
| 3.2.2.4 | Le traitement des données : | 66 |
| 4 | Section 3 : Analyse et interprétation des résultats | 67 |
| 4.1 | Analyse des résultats de l'enquête | 67 |
| 4.1.1 | Présentation de la caractéristique de l'échantillon | 67 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 4.1.2 | Fiabilité des échelles de mesure | 81 |
| 4.2 | Synthèse globale | 83 |
| | Conclusion générale | 86 |

Bibliographie

Annexes.