

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des sciences économiques commerciale et des sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de Fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme

MASTER en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

Etude des pratiques managériales d'une entreprise :

- Cas de la CO. G B Labelle

Mr. OULDTIJANI Mohamed yehia

Encadré par : Pr. BOUKRIF Moussa

Mlle. THIERO Assanatou

Membre du jury

Présidente : SLIMANI Radia

Examinatrice : AMGHAR Malika

Rapporteur : Pr. BOUKRIF Moussa

Année universitaire : 2022/ 2023

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes deux parents, êtres les plus chers de ma vie qui m'ont
témoigné tout au long de ces années beaucoup d'affection, de
Courage, d'encouragement, de sacrifice et qui m'ont apporté leur soutien inconditionnel dans
la réalisation de ce travail.

À l'homme de ma vie, mon exemple éternel, celui qui s'est

Toujours sacrifié pour me voir réussir, à toi **mon père**.

Je remercie infiniment toutes les personnes ayant apporté leur contribution à ce travail, et je
veux plus particulièrement exprimer ma profonde gratitude à :

A mes parents,

A qui je dois tout, qui m'ont toujours aimé, aidé, soutenu et conseillé. Je vous aime

A ma famille en général,

Pour votre amour inconditionnel tout au long de ma vie ainsi que pour votre soutien dans les
épreuves de la vie.

OULD TIJANI Mohamed Yehia

*« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur elles sont les charmants jardiniers par qui
nos âmes sont fleuries ».*

Dédicaces

Je dédie ce travail avec beaucoup d'amour aux êtres les plus précieux de ma vie Ceux dont l'amour, les prières et L'abnégation m'ont permis d'être où je suis aujourd'hui,

À

Mes parents, mes frères et sœurs qui n'ont cessé de m'encourager durant tout mon parcours,

Notre très cher encadrant, Mr BOUKRIF Moussa,

Tous mes ami(e)s qui n'ont cessé de me soutenir,

Mon oncle Dr Mamoudou THIERO, Mes deux coussins Binafou et Seyba

Mon professeur Mr CISSE

THIERO Assanatou.

Remerciement

Nous rendons tout d'abord grâce à Allah le Tout-puissant, Maître de tout l'Univers et nous Le remercions de nous avoir donné la santé, la force, le courage, la volonté et la patience pour accomplir et mener ce travail à terme. Par ce modeste mémoire, nous rendons hommage à nos parents en guise de notre éternelle reconnaissance et de notre amour profond. Merci d'avoir été et de continuer à être ces flambeaux qui illuminent nos vies.

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude à notre promoteur Pr BOUKRIF-Moussa pour nous avoir fait l'honneur de nous encadrer, pour sa rigueur, la pertinence de ses précieux conseils qu'il a pu nous prodiguer tout au long de ce travail, sa disponibilité, sa guidance et son aide dont il a fait preuve à notre égard, et qui a ainsi contribué à l'achèvement de ce travail., Nous vous serons éternellement reconnaissant.

Nos remerciements s'adressent également à l'entreprise COGB LABELLE qui nous a ouvert la porte pour effectuer ce travail, en particulier, notre encadrante de stage Mme. OUAHRANI Safia pour son aide et son encadrement.

Nous souhaitons, également, remercier vivement tous les sujets de notre groupe de recherche, qui nous ont accordé leur consentement pour la réalisation de ce travail car sans eux notre travail n'aurait pas été effectué.

Nos remerciements s'adressent également à tous ceux qui nous ont apporté un soutien durant la réalisation de ce travail.

Liste des Abréviations

CDH	Hazard Analysis Critical Control Point
CO.GB	Corps gras de Bejaia
DRH	Direction de ressources humaines
EVA :	Economic value Added (valeur ajoutée économique)
FMN	Firmes multinational
GE	Grandes Entreprises
GPEC	Gestion prévisionnel d'emploi et des compétences
GRH	Gestion de ressources humaines
ISO	International organisation for standardisation
MP	Management public
MVA	Market value added
NTIC	Nouvelles technologie d'information et de communication
PDG	Président directeur général
PME	Petit Moyen Entreprises
RME :	Responsable Management et environnement
RMQ	Responsable Management et qualité
RQE	Responsable qualité et environnement

Sommaire

Dédicace.....	2
Remerciement	4
Liste des Abréviations	5
Sommaire	6
Introduction générale	1
CHAPITRE I : LES APPROCHES CONCEPTUELLES DU MANAGEMENT	5
Introduction.....	5
SECTION 1 : L'histoire du Management au cours du temps.....	5
SECTION 2 : Les approches conceptuels du management	12
Conclusion	27
CHAPITRE II : LES DIFFERENTES PRATIQUES MANAGERIALE UTILISEES DANS LES ORGANISATIONS	29
Introduction.....	29
SECTION 1 : Type de management dans les entreprises selon leurs natures (publique et privée)	29
SECTION 2 : Type de management dans les entreprises selon leurs tailles (caractéristiques)	37
Conclusions	40
CHAPITRE III : LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LES OUTILS UTILISES DANS L'ENTREPRISE ET LEURS IMPACTS SUR SA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	41
Introduction	41
SECTION 1 : Les différents aspects et pratiques managériales adaptés dans les entreprises	42
SECTION 2 : Les outils de Management dans les organisations.....	50
Conclusion.....	77

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS : ETUDE DES PRATIQUES ET DES OUTILS MANAGERIALES D'UNE ENTREPRISE : CAS DE LA CO.G. B LABELLE.....79

Introduction	79
SECTION 1 : Présentation de l'entreprise CO.G. B Labelle	80
SECTION 02 : Les pratiques et les outils de management de l'entreprise CO. G B Labelle	88
Conclusion.....	106
Conclusion générale :	109
Annexes	115
Bibliographie.....	118
Tables des matières.....	122

Introduction générale

La citation de Lawrence Lowell, « Le Management est le plus vieux des métiers et le plus récent des professions », souligne l'évolution du management, et que c'est une pratique ancienne et universelle qui a évolué au fil du temps. Cela souligne également que le management est un domaine en constante évolution, qui s'adapte aux nouvelles réalités, son adaptation aux défis contemporains et aux contextes changeant c'est-à-dire aux nouvelles réalités économiques, technologiques et sociales, et confirme son importance croissante dans le monde.

En affirmant que 'le management est le plus vieux des métiers', cela suggère que la gestion et la coordination des personnes et des ressources ont toujours été présentes dans le travail en groupe depuis les débuts de l'humanité. Cela souligne l'importance fondamentale du management dans toutes les formes d'activités humaines, que ce soit au sein des familles, des tribus, des communautés ou des organisations plus larges, en tant que profession, le management nécessite des compétences spécifiques et une formation continue pour s'adapter aux défis et aux opportunités du monde moderne. En comprenant l'histoire du management et en développant les compétences nécessaires.

D'où la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow met en évidence l'importance du management dans la satisfaction des besoins, des employés et la réussite des organisations, en particulier lorsque les individus sont confrontés à l'adversité de la vie, c'est-à-dire besoins élémentaires(fondamentaux), et besoin de sécurité et de protection donc pour faire face à cet adversité l'homme fut un gestionnaire de son quotidien et du progrès à travers les différentes époques, du temps des romains en passant par le Moyen Âge jusqu'au temps moderne. Un management attentif et empathique peut aider les employés à surmonter les difficultés et à réaliser leur potentiel, contribuant ainsi à la performance et à la résilience de l'organisation dans son ensemble.

« Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement et la taille des entreprises » (Meier, « Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir », 2009).

Le management joue un rôle crucial dans la satisfaction des besoins humains en créant un environnement de travail propice à la réalisation de ces besoins. Le Management des organisations est la gestion des ressources appliquée à des organisations : on peut argumenter cette définition en précisant qu'il s'agit de l'ensemble des techniques d'organisation de ressource (humaine, financière matérielle) mobilisées pour atteindre un objectif. Comprendre l'histoire et les origines du management est important, car cela nous aide pour mieux comprendre les fondements des méthodes et des théories managériales (Annie BARTOLI, 2015).

Le management est devenu une discipline de savoir, et il existe des pratiques managériales anciennes qui ont été utilisées avant même que le concept de management existe. Par exemple, les pyramides de l'Egypte sont un exemple de projet d'une envergure phénoménale qui a été mis en œuvre bien avant l'ère moderne.

La performance organisationnelle est le type de performance sur lequel se portera notre attention le long de ce travail. En effet elle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994), elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. (KALIKA, 1988). Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Pour montrer l'importance de pratiques managériales et leur impact dans l'entreprise CO.GB Labelle, nous avons effectué une étude au sein de l'entreprise COGB- labelle et plus précisément au sein de section de management pour voir l'importance qu'ils accordent aux outils des pratiques managériales et leur impact.,

Pour mener à bien cette étude, notre méthodologie de recherche est ainsi axée sur deux cadres ou approches :

- **Cadre théorique** : consiste dans le cadre de notre présente recherche à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles et susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre mémoire (ouvrages, revues,

dictionnaires économiques, rapports, articles, textes de lois, sites internet, mémoires et thèses).

- **Cadre pratique :** la méthode retenue pour cette étude est une méthode qualitative. Cette méthode nous apparaît appropriée au regard de notre recherche puisqu'il s'agit de voir de proche l'importance des pratiques managériales et les outils utilisés par l'entreprise, un sujet qui a été peu analysé dans le contexte algérien.

Pour collecter des données nécessaires à notre étude de cas on avait utilisé des entretiens et des questionnaires auprès de notre échantillonnage ciblé En face à face (annexe). C'est-à-dire du questionnaire et des entretiens directifs avec des différents services afin de répondre à notre enquête et voir l'importance des outils de management a la gestion des organisations. Le questionnaire comporte des questions fermées portant sur différents aspects des pratiques managériales telles que la communication, la motivation, la gestion des ressources humaines, la prise de décision, les outils de qualité, amélioration continue etc.

L'objectif de ce présent mémoire vise à examiner le rôle des pratiques managériales dans les organisations, en se concentrant sur leur influence sur la performance organisationnelle.

Cela nous mène à poser le problème suivant :

Quel est leur impact sur le fonctionnement de cette entreprise, c'est-à-dire comment le management influence-t-il l'organisation

Cette question devient le noyau de notre travail et apporte une réponse à celle-ci devient notre objectif principal, et pour bien cerner la problématique, nous avons jugé utile de poser Deux (2) questions secondaires qui se présentent comme suit :

- 1- Quelles sont les pratiques managériales qui peuvent être adoptées par la CO.GB Labelle ?**
- 2- Comment les pratiques et les outils de management sont-elles introduites au sein de l'entreprise ?**

Comme hypothèses de recherche, on part du principe que :

H1 : La mise en place des pratiques managériale améliore l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

H2 : la mise en place des outils et des pratiques managériales est une pièce maîtresse pour l'évolution et l'aide à la prise de décision pour créer et maintenir un avantage concurrentiel.

Afin de réaliser notre travail de recherche et de vérifier nos hypothèses présentées précédemment, nous allons subdiviser ce mémoire en quatre chapitres

Nous verrons dans le premier **chapitre ‘ les approches conceptuelles du Management ‘** qui sera décomposé en deux (2) sections, la première section nous évoquerons l'historique du concept Management en soulignant l'évolution du management, et que c'est une pratique ancienne et universelle, la deuxième section nous verrons les approches conceptuelles du management désignent les différentes théories et modèles qui ont été développés pour comprendre et expliquer le fonctionnement et la pratique du management.

Notre deuxième **chapitre est intitulé de ‘ Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations ’**, pour montrer que les pratiques managériales utilisées par Les administrations des pays ou dans les organisations en général constituent aujourd'hui un pilier primordial dans la constitution et le fonctionnement des leurs institutions.

Nous consacrerons le **troisième chapitre aux ‘ les pratiques managériales et les outils utilisées dans les organisations et leur impact sur la performance organisationnelle de celles-ci ’**, Les pratiques managériales prennent de plus en plus d'importance dans notre société. Les attentes sont multiples et revêtent des formes différentes et complémentaires Tandis que Les outils de management aident à gérer efficacement nos ressources qu'il s'agisse des ressources financières, matérielles, humaines ou technologiques.

Le quatrième **chapitre traitera de ‘ Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B LABELLE. ‘**, elle est composée de trois sections, la première section concerne la présentation et la mise en place des outils des pratiques managériales au sein de l'entreprise CO.G. B Labelle, la seconde section traitera de la présentation et la mise en place des outils des pratiques managériales au sein de l'Université de Bejaia et la dernière section sera consacrée à une étude comparative sur la mise en place l'impact des outils des pratiques managériales dans les deux organisations. Nous finirons par une conclusion générale qui résumera les différentes analyses et comparaison entre l'organisation publique et privée, et l'impact des pratiques managériales sur la performance

Chapitre I : Les approches conceptuelles du Management

Introduction

Le management dans les entreprises est la clé de voute de la transformation et la solution optimale pour faire face aux différentes évolutions, c'est dans ce contexte que notre première section retracera l'histoire du management au cours du temps et la seconde section fera l'objet des différentes théories du management pour déterminera les tendances et montrent comment les pratiques managériales ont évolué pour s'adapter aux nouvelles réalités et aux attentes changeantes qui est une discipline qui a connu de nombreuses évolutions au fil du temps, et cela s'applique également au secteur public et privé.

Section 1 : L'histoire du Management au cours du temps

1.1 L'organisation du management de l'Antiquité à l'époque contemporaine

Le management a bien existé dans temps avant être spécifique, Le mot management est trop moderne pour laisser penser que ce concept n'existait pendant la période préhistorique de l'humanité. De fait, les découvertes archéologiques et les informations recueillies sur les modes de vie (habitat, chasse, migrations,) ou sur les productions (outils, poteries, ...) mettent d'une façon qui nous apparaît de mieux en mieux organisée. Cette organisation n'était pas forcément conçue ou pensée comme telle, mais de nombreux faits attestent son existence. Les découvertes récentes sur la période néolithique mettent en évidence un changement radical et rapide, marqué par le passage d'une économie de prédation (chasse, cueillette) à une économie de production (agriculture, élevage). L'apparition de l'agriculture est l'innovation néolithique la plus lourde de conséquence au niveau de l'organisation sociale. La sédentarisation a longtemps été considérée comme une conséquence de l'agriculture : il est désormais acquis qu'elle l'aurait, au contraire, précédée.

« En effet, la pression démographique aurait conduit ces groupes à s'étendre vers des régions moins favorables, où il était nécessaire de prendre soin des céréales et des légumineuses pour en tirer pleinement parti. Les groupes humains ne se scindent pas lorsqu'ils atteignent le seuil critique au-delà duquel des tensions internes apparaissent et l'agriculture aurait été une solution pour créer de nouveaux rapports sociaux. La présence des groupes humains organisés et mobilisés pour une œuvre collective conséquente. Suite, l'agriculture reste prédominante : si l'industrie (ou plutôt l'artisanat) existe, elle est limitée à trois de produits principaux, les outils,

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

animaux) employée en abondance et à bas prix (l'esclavage est très largement pratiqué). Les mines et les grands chantiers relèvent d'entreprises d'État » (Luc BOYER, 2013).

L'exemple de l'Égypte est éclairant : l'influence des crues du Nil a favorisé très tôt l'émergence des terres cultivables et l'allocation de l'eau nécessaire, le tout administré par une

« Armée » de fonctionnaire. L'un des traits fondamentaux de cette civilisation était l'absolutisme étatique : le pharaon (et son administration) était le fondement du système, avec une légitimité à la fois religieuse, politique et économique. L'administration gérait le territoire et les gouverneurs des nômes (les districts), fonctionnaires à la fois judiciaire et administratifs, défendant les intérêts du pouvoir central. Depuis l'époque la plus ancienne, l'administration a toujours été fortement centralisée et hiérarchisée.

« Ce schéma sera bouleversé pendant le Nouvel Empire (1500 à 1000 avant J. -C. avec des grands pharaons comme Ramsès) qui remplacera les gouverneurs et la vieille noblesse par un corps de fonctionnaires royaux » (Luc BOYER, 2013).

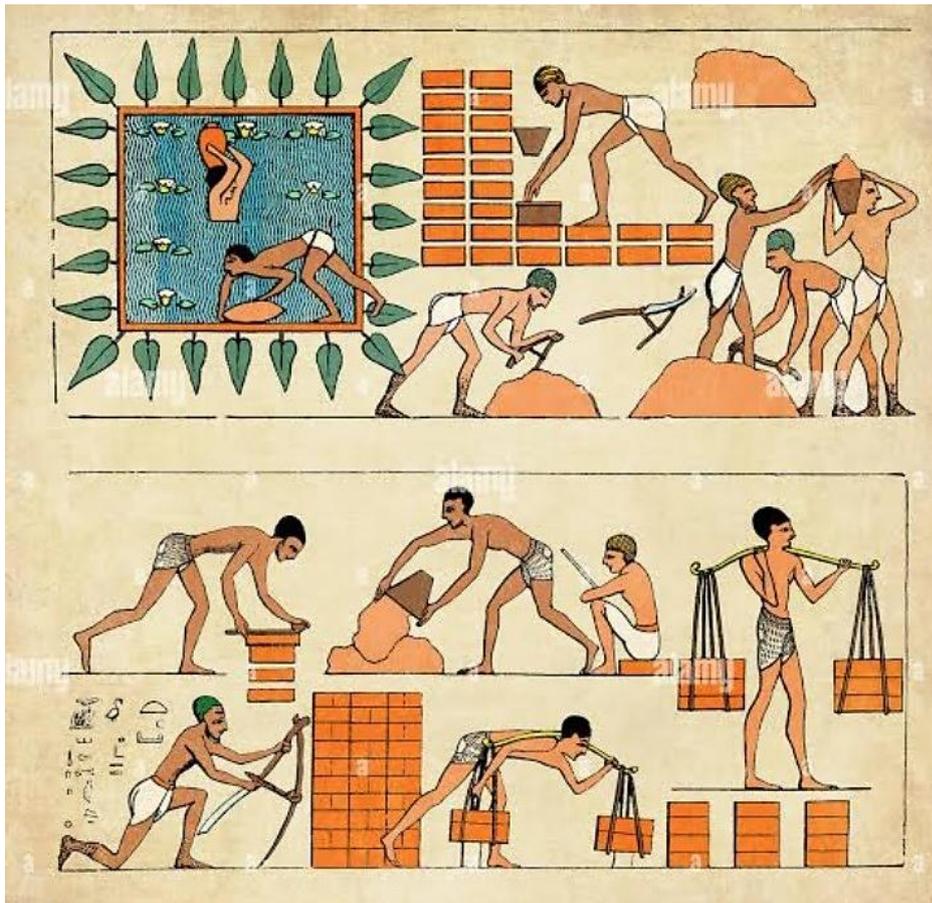
Une importante armée royale est mise sur pied et son développement est à l'origine d'une ingérence de plus en plus vive dans les affaires de l'État, le clergé suivant la même évolution. Une des toutes premières écoles d'administration pour les fonctionnaires sera créée avec, comme programme, l'apprentissage de l'écriture, des principes et des lois régissant la nation. Tout fonctionnaire devrait être élevé de cette école dans laquelle il apprenait notamment, qu'en Égypte, tout devait être justifié par un écrit pour avoir une valeur légale ou officielle. L'ensemble des moyens de production était la propriété de l'État : si la propriété individuelle n'était pas connue, la terre était au pharaon. A certaines époques, le roi était, de plus, propriétaire de tous les métiers : chaque des administrations possédaient ses propres artisans et ses propres ouvriers, répartis en équipe animée par un chef. Ce principe de forte hiérarchisation se traduisait par la production périodique d'inventaires, de cadastres, de déclarations et de recensements mettant en évidence une gestion financière élaborée (comme on peut en juger en lisant les tablettes funéraires retrouvés). Il en allait de même de la gestion des terres du clergé.

L'Égypte antique a eu un rôle majeur dans l'élaboration de la pensée managériale dans la mesure où elle a illustré, pour la première fois (dès 3000 ans av. J.-C.), la trilogie « planification-organisation-contrôle » (Luc BOYER, 2013).

Dans une définition de fonction qui a fait la preuve de son efficacité dans les grands travaux. Les deux images de la pratique managériale de l'Égypte antique.

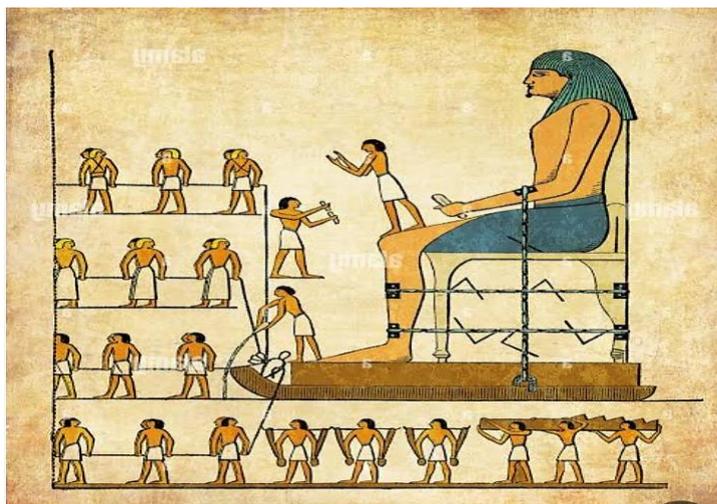
Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Figure 1: la pratique managériale de l'Égypte antique



Source : (antique, 2000)

Figure 2 la pratique managériale de l'Égypte antique2



Source : (antique, 2000)

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

1.2 L'organisation et le management pendant l'ère romaine

« La première royauté romaine fut construite sur les restes de l'Etrurie qui avait développé une économie pastorale où les entreprises domestiques regroupaient, autour du père de la famille, sa femme, ses enfants et quelques Esclaves ». (Luc BOYER, 2013)).

L'expansion économique et militaire de Rome a totalement modifié le schéma ancien de représentation des terres. Au départ, les nouvelles terres conquises étaient distribuées aux vétérans, sous forme de colonies (du latin *colère* cultiver), ce qui répondait à la fois à des objectifs stratégiques et à des intérêts alimentaires. Mais, rapidement, la concentration des propriétés (en raison d'une distribution non équitable), leur mode d'exploitation par une main d'œuvre servile obtenue à bas prix et la ruine des petits propriétaires ont favorisé le développement de -latifundia- (vaste propriétés) qui deviendront l'un des traits caractéristiques de la civilisation romaine. Souvent, les romains vainqueurs se livrèrent à une exploitation brutale des vaincus. L'immense patrimoine immobilier pris sur l'ennemi devenait *ager publicus*, propriété de l'Etat. Celui-ci conservait généralement les entreprises à valeur stratégique (les mines par exemple) et les faisait exploiter en régie directe par des esclaves. Les terres de culture étaient divisées selon deux modes de production :

- Les unes, les moins nombreuses, étaient données, en pleine propriété, à titre individuel ou à titre de colonies à des Romains ;
- Les autres étaient données en bail (contre redevances) à ceux qui étaient, le plus souvent, les anciens propriétaires du sol.

La conquête militaire a ainsi totalement transformé leur condition juridique de liberté en dépendance. Bien plus, Rome imposait parfois aux pays conquis une réglementation économique à son profil exclusif : par exemple en Gaulé narbonnais, elle a longtemps interdit la culture de la vigne et de l'olivier pour protéger la production romaine.

Ces schémas furent rompus quand l'empereur concentra tous les pouvoirs entre ses mains, avec pour souci principal de trouver les moyens de gérer efficacement l'immense empire qu'il cherchait à constituer. Sa puissance militaire était renforcée par une puissante organisation administrative. En raison de l'importance des communications, des corps spéciaux tels que le service de la poste impériale furent créés. « L'essor industriel reste le fait le moins remarquable de cette civilisation. Même s'ils furent réels, les progrès techniques

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Restèrent faibles, les romains préférant souvent employer des esclaves plutôt que d'avoir recours à des innovations » (BOYER & EQUILBEY, 2013).

Quand une exploitation industrielle existe, elle est surtout de type artisanal et fabrique des produits de bas de gamme destinés à l'exploitation. Deux siècles de - pax Romana- en Gaule n'eut pas pour conséquence de créer la concentration agricole qu'on aurait pu imaginer

: le nombre des hameaux se développent plus que celui des villas-villages, un prolétariat intérieur se constitue avec les paysans à la compagnie et les esclaves dans les villes. Un système de type féodal se met déjà en place, dissolvant politique pour certains, usurpation de pouvoir pour d'autres.

On dispose pour suivre l'évolution de cette époque de nombreux témoignages d'auteurs qui, parfois entrent dans le détail de la gestion : ainsi Caton (200 ans av. J.C.) décrit avec précision les fonctions d'agent de maître.

1.3 L'organisation et le management au moyen Age

On peut considérer que la notion d'Etat est absente pendant la période allant du V^o au X^e Siècle. L'ordre romain étant détruit, un nouvel ordre parvint à s'établir en cinq siècles : l'un spirituel, la foi chrétienne, l'autre temporel, la féodalité fondée sur la puissance de l'homme de guerre. Le système mis en place consacrait l'importance des relations humaines,

L'exploitation du sol- le modèle domanial- a marqué toute la première partie du Moyen Âge. Il semble être le résultat de problèmes d'exploitation posé au maître par un esclavage en déroute et des possessions dispersées et l'on observera plusieurs solutions, notamment en Gaule du Nord.

Bien qu'on puisse se représenter cette période comme un ensemble d'entités socio- économiques produisant, avant tout, les denrées nécessaires à leurs propres besoins, le féodalisme n'a pas empêché les échanges commerciaux : l'époque en a connu de très importants.

Dès le XII^o siècle, l'Europe Occidentale était parvenue au stade de la consommation indirecte et ce, pour deux raisons : d'une part, grâce à l'amélioration des conditions de production agricole et à l'extension des zones cultivées, sont apparus des surplus en nature qui, pour être rentables, devraient être vendus, d'autres part, du fait du développement concomitant des villes qui abritaient les artisans prêts à acheter les denrées produites.

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Une nouvelle classe de marchands se formait ainsi ayant principalement deux origines ce pouvaient être des agents du seigneur (ou ses paysans) qui représentaient ses intérêts ou s'installaient à leur propre compte et les agents des commerçants spécialisés. Au fur et à mesure que les villes grandissent, elles offraient aux paysans une possibilité nouvelle d'emploi, même précaire, tout en contribuant à une modification importante des rapports au sein des domaines seigneuriaux : les villes, fortes de leur importance et de leur nouveau rôle économique, eurent vite assez de puissance pour se doter d'une organisation particulière, les Communes ou les Franchises. L'organisation comme la nature des rapports entre les différentes parties prenantes du régime fédéral ont, paradoxalement, des résonances très modernes, à une époque où des formes très variées de maillage, d'artisanat plus ou moins intégrés à l'entreprise se développent.

1.4 L'organisation et le management à la période moderne

« Le XV^e siècle est marqué par l'arrivée au pouvoir de Louis XI en France, d'Isabelle de Castille en Espagne et de Henri VII en Angleterre qui, tous, rétabliront l'ordre intérieur. Cette convergence de l'arrivée d'un pouvoir central fort dans deux pays différents n'est pas due au hasard : des innovations de la plus haute importance modifient profondément les rapports entre individus et pouvoir central, donnant à celui-ci la possibilité, voire la nécessité, d'agir comme entrepreneur, régulateur médiateur...

Il en fut ainsi pour la généralisation de l'imprimerie (dont on ne dira jamais assez l'importance), les modifications de la forme des bateaux (les caravelles) et les instruments de navigation (l'astrolabe...), les armes à feu, toutes choses bien utiles pour favoriser le commerce... » (Luc BOYER, 2013).

Le management correspond à l'ensemble des méthodes et techniques utilisée pour mener à bien les objectifs fixes fixés par une organisation. On distingue deux types de management : le Management stratégiques et opérationnel, On peut définir scientifiquement le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise. Pour atteindre ses objectifs Il correspond à l'idée gestion et de pilotage appliqué à une entreprise ou une unité de celle-ci. L'Etat, c'est désormais un roi dont la légitimité est de nouveau forte, une bureaucratie chargée de la gestion du royaume et, enfin divers corps, consultatifs que le pouvoir met en place pour être assisté dans l'établissement et l'application de la législation fiscale. Le nouveau système est fondé sur un mécanisme de marché.

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

International fonctionnant avec l'aide de l'Etat sans que ce dernier en ait véritablement le contrôle. Trois conditions ont été nécessaires à cette évolution : Un agrandissement du monde géographique concerné la mise au point de méthodes de travail et de contrôle de ce travail, différentes selon les types de production et des régimes, La mise en place d'appareils étatiques puissants. Le Portugal a joué un rôle pionnier dans cette évolution. C'est le développement urbain qui permettra les premières manifestations du capitalisme, en première lieu sous une forme commerciale. On les voit apparaître essentiellement dans deux régions économiquement favorisées : les Flandres et l'Italie du Nord. Le commerce maritime avec l'Orient a doté les républiques italiennes d'une grande masse de capitaux et les Pays- Bas ont été l'un des principaux entrepôts entre l'Orient et l'Europe du Nord. L'organisation nouvelle, qui annoncera plus tard la grande industrie, est de type « industrie domestique » caractérisée par l'implantation des corps de métier et la parcellisation des unités de production.

« Les artisans, surtout dans les métiers de l'alimentation, du bâtiment et du vêtement disposent eux-mêmes de leurs moyens de production. Ils travaillent seuls ou avec un ou deux compagnons et vendent directement leurs productions » (Luc BOYER, 2013)).

Le régime corporatif- l'organisation des communautés de métier- tend à maintenir l'artisanat dans une situation assez humble, en s'opposant à tous la main-d'œuvre qualifiée mais en quantité limitée. Dans l'immense majorité des villes, les corporations ont maintenu le régime de la petite industrie. C'est en tout cas dans ce contexte de structuration des métiers que vont, petit à petit, se développer les premières industries. Pourtant, s'il existe quelque entreprise que l'on puisse qualifier de privées, elles sont largement soumises au contrôle et à la réglementation étatique. Le plus curieux est que, pendant cette période d'initialisation, l'idéologie dominante n'était pas celle de la libre entreprise ou de l'individualité.

L'idéologie est celle de l'étatisme ou Raison d'Etat. Sauf peut-être au Pays-Bas (les Provinces Unies), cette omniprésence de l'Etat intervient selon deux schémas tout à fait différents : Soit, il s'agit de protéger les commerçants et les producteurs et de créer des conditions favorables à leur développement, Soit, il s'agit, de façon résolue et autoritaire de créer une industrie. Ces deux schémas simplifiés peuvent être ceux qu'ont connus respectivement les villes italiennes et la France de Colbert. Cependant, au-delà de ces différences, l'exigence croissante d'une production de masse, le recours à un salariat, Important mais varié quant à son statut, nécessitent pour l'Italie comme pour la France la mise en place d'une organisation et d'une gestion des hommes complexes.

Section 2 : Les approches conceptuels du management

2.1 Les différentes approches du Management

« Le management se définit comme l'action d'encadrement d'équipes ou le pilotage de l'action collective au quotidien. Le concept de management est apparu avec Taylor peu avant le 10eme siècle, en conséquence de la révolution industrielle. Avec l'industrialisation de l'économie, les organisations du travail se sont structurées dans un contexte de complexité croissante » ((lippa, 2015)).

Les approches conceptuelles du management désignent les différentes théories et modèles qui ont été développés pour comprendre et expliquer le fonctionnement et la pratique du management. Ces approches ont évolué au fil du temps et sont toujours en évolution. Ces approches sont basées sur une analyse conceptuelle de la gestion, plutôt que sur une étude empirique ou expérimentale. Il existe plusieurs approches conceptuelles du management, notamment, Voici quelques-unes des principales approches conceptuelles du management :

2.1.1 L'approche classique de F. TAYLOR

Excellent mécanicien, Frederick Winslow Taylor était un ingénieur américain qui a débuté sa carrière en tant que manœuvre, puis chef d'atelier, puis ingénieur en chef, estime que le management recouvre la direction scientifique des ateliers, l'approche classique dans le management se réfère à une série de théories et de concepts développés dans les années 1900 à 1930 pour aider les entreprises à améliorer leur efficacité organisationnelle. Cette approche met l'accent sur la rationalisation des processus de travail et la hiérarchisation des responsabilités et des rôles au sein de l'organisation. L'approche classique comprend principalement deux courants de pensée : le Taylorisme et le Fayolisme. Le Taylorisme, Développé par Frederick Winslow Taylor, se concentre sur la rationalisation du travail et l'optimisation de l'efficacité des employés et Le Fayolisme, quant à lui, a été développé par Henri Fayol et se concentre sur la hiérarchie organisationnelle et les principes de gestion.

« Cette approche s'intéresse à l'organisation et à la structure de l'entreprise. Elle considère que l'efficacité est obtenue en séparant les tâches et en les spécialisant pour atteindre une plus grande efficacité. Elle est la première école qui s'est intéressé au fonctionnement et à la gestion des entreprises. Elle désigne l'ensemble des théories qui ont développées pour comprendre l'organisation et le fonctionnement des entreprises. Ces théories sont basées sur

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

des principes d'application fondées sur des règles scientifiques ; rationnelles générales et universelles » (Annie bartoli, 2015).

Ces principes sont censés être applicables à toutes les entreprises ; indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activités. L'école classique a été le fondement de nombreuses théories et pratiques de gestion qui sont encore utilisés aujourd'hui. L'école classique des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs.

« Le but de cette école est d'améliorer la productivité, la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant :

- Rationalité productive (le management scientifique),
- Rationalité administrative (les principes d'une saine administration) et
- Rationalité structurelle (les fondements de l'administration bureaucratique) » (Michel, 1998)).

Selon l'approche classique, les entreprises doivent être structurées de manière hiérarchique avec une division claire du travail et des responsabilités. Les tâches doivent être standardisées pour améliorer l'efficacité et la productivité, et les employés doivent être formés et supervisés pour s'assurer qu'ils effectuent leur travail de manière efficace.

L'approche classique a été très influente dans le développement de la gestion des entreprises de modernes, et de nombreux concepts et pratiques qui en découlent.

Cependant, elle est également critiquée pour son manque de flexibilité et son insuffisance à considérer les aspects humains et sociaux de la gestion.

2.1.2 L'apport de H. FAYOL

Henri FAYOL était un ingénieur issu de l'école des mines de Saint-Etienne et qui a fait toute sa carrière dans la mine de Commentry-Fourchambault (France ,1841-1925), contrairement à Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours. En effet, il a débuté à 19 ans comme ingénieur dans une société minière pour en

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

devenir par la suite le directeur général, poste qu'il occupe pendant trente ans., C'est le premier théoricien qui s'est préoccupé de l'administration des entreprises, Pour lui, "le management est l'application de ses principes (prévoir & planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion de l'entreprise », qui est reconnu comme le père du management moderne et le premier théoricien du management « estime que l'administration de l'entreprise consiste à prévoir, organiser ; commander coordonner et contrôler » ((Fayol, 1916)).

Selon Fayol, le management est une fonction universelle qui est applicable à tous les types d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées, grandes ou petites. Le Fayolisme, quant à lui, a été développé par Henri Fayol et se concentre sur la hiérarchie organisationnelle et les principes de gestion. Il a identifié cinq fonctions de gestion : POCCC « la planification, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle) :

Tableau 1 :

tableau 1 Les fonctions de la gestion de H. FAYOL

Fonction de la gestion	Définition
Prévoir	La préparation de programme d'action qui prend en compte la cohérence des prévisions à long et court terme, la capacité d'adaptation et la précision.
Organiser	On pense à la présence d'une structure ; d'une unité de commandement et des règles procédures.
Commander	Il s'agit d'un art reposant sur la qualité personnelle du chef et le respect des principes Généraux d'administration.
Coordonner	Mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise.
Contrôler	Vérification de la conformité de toutes les actions au programme déjà défini ce contrôle doit être suivi de sanction.

Source : ((Stephane BALLAND , 2011)

La planification consiste à définir les objectifs et à déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre. L'organisation implique la division du travail, La coordination des activités et la mise en place d'une structure organisationnelle claire. La coordination implique

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

l'alignement des activités et des ressources de l'organisation pour atteindre les objectifs. Le commandement implique la direction et la motivation des employés pour qu'ils travaillent efficacement. Enfin, le contrôle implique la surveillance des activités pour s'assurer qu'elles sont conformes aux plans établis.

« Fayol a également identifié 14 principes de gestion qui devraient être appliqués dans toutes les organisations. Ces principes comprennent :

La division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts individuels aux intérêts de l'organisation, la rémunération équitable, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'esprit de corps.

L'approche de Fayol a été très influente dans le développement de la théorie de la gestion moderne. Cependant, elle a également été critiquée pour son manque de prise en compte des aspects humains et sociaux de la gestion. Les critiques ont souligné que l'approche de Fayol mettait trop l'accent sur la structure et la hiérarchie organisationnelles, au détriment de l'implication des employés et de la culture d'entreprise » (Mohammed, Management composants et processus, 2013).

L'approche de Henri Fayol sur le management a été une contribution majeure à la théorie de la gestion. Ses cinq fonctions de gestion et ses quatorze principes de gestion ont été largement enseignés et appliqués dans de nombreuses organisations pendant de nombreuses années. Cette approche a permis d'optimiser l'efficacité organisationnelle en mettant l'accent sur la planification, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle. Cependant, l'approche de Fayol a également été critiquée pour son manque de prise en compte des aspects humains et sociaux de la gestion. Elle mettait trop l'accent sur la structure et la hiérarchie organisationnelles, au détriment de l'implication des employés et de la culture d'entreprise.

❖ Les approches de l'école des relations humaines

L'école des relations humaines est fondée sur une approche expérimentale. La première expérience date des années 1920. Elle a duré plusieurs années dans une entreprise de construction électrique. Les enquêtes à la Western Electric sont célèbres non seulement parce qu'elles ont introduit une rupture avec le mode de raisonnement taylorien, mais surtout, parce qu'elles ont ouvert la voie à un renouvellement de la pensée sur les comportements humaines organisation.

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

« Cette approche a été développée en réponse aux critiques de l'approche classique. Elle met l'accent sur les relations interpersonnelles et la satisfaction des employés pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Les théories de la motivation, de la communication et du leadership sont des éléments clés de cette approche » ((STEPHANE ROBINS DECENZO, 2011)).

Les travaux de ces auteurs s'appuient sur des expériences et des enquêtes, Ils vont placer l'individu au centre de l'organisation et ainsi fonder les conceptions modernes en matière de MRH. Qui mettait trop l'accent sur la structure et la hiérarchie organisationnelles, au détriment de l'implication des employés et de la culture d'entreprise.

Les principales idées des approches l'école des relations humaines sont les suivantes La satisfaction des employés est essentielle à l'efficacité organisationnelle : Selon cette approche, les employés sont motivés par des besoins sociaux et psychologiques, tels que la reconnaissance, l'appartenance et l'estime de soi. En répondant à ces besoins, les gestionnaires peuvent améliorer la satisfaction des employés, ce qui conduit à une meilleure performance organisationnelle. L'approche des relations humaines met l'accent sur l'importance de la communication entre les employés et les gestionnaires.

2.1.3 L'apport D'ELTON MAYO

« Elton Mayo est connu pour ses travaux sur la "Hawthorne Studies", une série d'expériences menées dans les années 1920 et 1930 à la Western Electric Company, une usine de production de téléphone à Hawthorne, dans l'Illinois. On peut distinguer ces expériences en quatre phases principales d'investigation de 1924 au 1932 : l'enquête sur l'amélioration de l'éclairage (1924-1927) ; l'enquête sur l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques (1927-1928), les entretiens menés par Whitehead de 1928 à 1931, l'enquête sur l'atelier expérimental de connexion de fils électriques (1931-1932) », ((Stephane BALLAND , 2011)).

Au-delà de l'amélioration des conditions physiologiques de l'activité économique, la structure informelle psychosociologique et socio-affective du travail, fonde son efficacité sur les groupes informels ou prennent corps les problèmes de pouvoir et de domination. Ces conclusions vont amorcer le développement du mouvement des relations humaines. Mayo et son équipe ont mené ces études pour comprendre l'impact des conditions de travail sur la productivité des employés. Cependant, ils ont découvert que les résultats étaient influencés par des facteurs sociaux et psychologiques plutôt que par les conditions physiques du lieu de travail.

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

En conséquence, Mayo a proposé une nouvelle approche du management, qui mettait davantage l'accent sur la motivation et le bien-être des employés plutôt que sur les processus de production. Mayo a soutenu que les travailleurs ont besoin de se sentir valorisés et respectés pour être motivés et productifs. Par conséquent, il a recommandé aux gestionnaires d'adopter une approche plus humaine dans leurs interactions avec les employés, en encourageant la communication et la collaboration et en offrant des récompenses et des encouragements pour les efforts et les réalisations. Cette approche, connue sous le nom de "théorie des relations humaines", a eu une influence considérable sur le développement ultérieur de la GRH Cette approche, connue sous le nom de "théorie des relations humaines", a eu une influence considérable sur le développement ultérieur de la GRH.

Elle a souligné l'importance de la communication, de la collaboration, de la motivation et de la satisfaction des employés dans la création d'un environnement de travail efficace et productif.

Les conclusions de Mayo à Hawthorne l'ont conduit à la découverte de l'effet howthorne qu'on peut définir comme « réaction positive du groupe de travail suite à la prise en considération de facteurs psychosociologiques en situation de travail », ((Plane, 2019)) (Jean-Michel Plane, 2019).

Ces conclusions vont amorcer le développement du mouvement des relations humaines.

2.1.4 Approche de Abraham Maslow et la pyramide des besoins

Abraham Maslow (1908-1970) était un psychologue américain, le père de la psychologie- humaniste, connu pour sa théorie de la hiérarchie des besoins, également appelée la pyramide de Maslow. Cette théorie est devenue une référence importante en psychologie, en gestion et dans d'autres domaines liés à la motivation et au développement personnel. La pyramide de Maslow décrit cinq niveaux de besoins qui sont organisés hiérarchiquement. Les besoins de niveau inférieur doivent être satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur *puissent* être atteints.

Figure 3 : La pyramide des besoins de Abraham Maslow

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations



Source : (Jean-Michel Plane, 2019).

Cette pyramide comme on le constate est hiérarchisée en cinq niveaux de besoins : La satisfaction de ces besoins d'une façon hiérarchique est à l'origine de la motivation des personnes à produire plus. Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce Besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important.

- ❖ **Les besoins physiologiques** : Se nourrir, se vêtir, se loger, c'est-à-dire besoins élémentaires ...
- ❖ **Les besoins de sécurité et de protection** : Se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures, protection des biens et des personnes.
- ❖ **Les besoins sociaux ou affectifs** : Se sentir accepté, besoins d'identification à un groupe de personne ; reconnu et compris des autres
- ❖ **Les besoins d'estime** : Se comprendre et se respecter soi-même ; besoins de considération.
- ❖ **Les besoins d'accomplissement** : Création artistique, littérature, altruisme, besoins de réalisation de soi.

Selon Maslow, pour motiver, il faut agir au bon niveau, et de connaître l'état de satisfaction de l'individu sur chaque niveau.

2.1.5 Approche de Frederick Herzberg sur la Motivation :

Un chercheur en management Frederick Irving Herzberg était un psychologue américain connu pour sa contribution sur la place de l'Homme au travail, qu'il symbolisa par deux mythes, celui d'Adam et celui d'Abraham : dans le premier, Herzberg explique que l'Homme cherche par tous les moyens à échapper à la souffrance (au travail cela pourrait se traduire par de la fatigue, des douleurs, du stress...). Dans le second, l'Homme chercherait à accomplir ce pour quoi il est né, sa destinée (au travail cela pourrait se traduire par la recherche de promotion professionnelle, de reconnaissance salariale, d'évolution...) qui a développé la théorie de la motivation-hygiène, également connue sous le nom de "théorie de deux facteurs ou bi-factorielle". Cette théorie propose que les facteurs qui motivent les employés sont différents des facteurs qui créent du mécontentement, et que les gestionnaires doivent traiter ces deux types de facteurs séparément.

« La théories bi-factorielle de Herzberg s'interroge sur les facteurs générateurs de motivation pour des individus. Son originalité est de constater que les facteurs qui suscitent des réactions positives de l'individu par rapport à son travail sont différents de ceux qui génèrent des attitudes négatives.

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise. Il distingue deux types de facteurs qui influencent l'homme au travail. Tout d'abord, « les facteurs de conditionnement » ou d'hygiène qui ne motivent pas le travailleur mais sont des facteurs d'insatisfaction s'ils sont absents. Ils correspondent aux trois premiers niveaux de l'échelle de Maslow. Ensuite, « les facteurs de motivation » qui peuvent motiver à condition que les besoins élémentaires, les facteurs de conditionnement soient satisfaits. Herzberg préconise de les développer et d'enrichir les tâches. Selon Herzberg, les facteurs de motivation comprennent des aspects tels que la reconnaissance, la croissance professionnelle, la responsabilité, la réalisation, et les relations interpersonnelles positives avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. » (STEPHANE ROBINS DECENZO, 2011).

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Tableau 2: la théorie des deux facteurs de F. Herzberg la théorie des deux facteurs de F. Herzberg

Les facteurs de conditionnement	Les facteurs de motivation
Ceux d'Adam qui doit satisfaire ses besoins primaire de ne pas mourir de faim, de douleur et Lutter contre l'environnement hostile. ⇒ Hygiène ⇒ Ambiance ⇒ Relations avec les supérieurs et les collègues ⇒ Avantages sociaux ⇒ Durée du travail ⇒ Salaire	Ceux d'Abraham l'homme qui Guide sa tribu, privilégiant ses Besoins d'accomplissement. ⇒ Intérêt du travail ⇒ Possibilité d'avancement ⇒ Responsabilité ⇒ Reconnaissance

Source : Elaboré par nous-même à travers nos recherches

Ces facteurs Sont souvent liés à des aspects intrinsèques du travail et ont une influence positive sur la motivation des employés. Pour Herzberg, les gestionnaires doivent se concentrer sur les facteurs de motivation pour créer un environnement de travail qui stimule lamotivation des employés, tout en veillant à ce que les facteurs d'hygiène soient maintenus à un niveau satisfaisant pour éviter le mécontentement.

« Pour Dr. Mc Gregor a fait une synthèse entre les deux orientations du management en développant les deux conceptions de l'homme au travail (la théorie X et Y). La théorie X suppose que les travailleurs n'ont pas une Prédiposition à travailler, non pas le sens de responsabilité ni de motivation nécessaire à Exécuter les tâches. D'où la recommandation d'un style de management autoritaire pour obliger les travailleurs à réaliser les tâches. A l'opposé, la théorie Y suppose que les travailleurs aiment le travail, ont le sens de motivation et de responsabilité » (Meier) D'où L'application d'un style de management participatif. Qui se traduisent par deux (2) styles de management distincts.

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Tableau 3 Comparaison entre les deux théories

Conception de l'homme dans la théorie X	Conception de l'homme dans la théorie Y
<ul style="list-style-type: none">- l'homme n'aime pas travailler- Il n'apprécie pas les responsabilités- Il a peu d'ambition et préfère être dirigé- il recherche avant tout la sécurité	<ul style="list-style-type: none">- L'effort au travail est naturel et le travail peut être source de satisfaction- l'homme peut apprendre à rechercher les responsabilités- il est créatif
Style de management autoritaire	Style de management participatif

Source : (Samuel Josien, 2013).

« Cette approche a eu une influence significative sur la pratique de la gestion des ressources humaines, en encourageant les gestionnaires à être attentifs aux besoins et aux motivations des employés, ainsi qu'à leur environnement de travail et aux politiques de l'entreprise. En somme, l'approche des relations humaines met l'accent sur l'importance des relations interpersonnelles, de la communication, du leadership participatif et de la satisfaction des employés pour améliorer l'efficacité organisationnelle » (Samuel Josien, 2013)

Cette approche a conduit à des changements significatifs dans la gestion des organisations, notamment une plus grande implication des employés dans le processus de prise de décision et une meilleure reconnaissance de l'importance des facteurs sociaux et psychologiques dans la performance organisationnelle.

2.1.6 L'approche des systèmes

Un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie. Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction, ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

« L'approche systémique en management est une approche qui considère une organisation comme un système complexe, composé de plusieurs sous-systèmes interconnectés qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. Cette approche met l'accent sur l'importance de considérer l'organisation dans son ensemble, plutôt que de se concentrer uniquement sur des parties spécifiques de celle-ci. Cette approche considère l'organisation comme un système complexe et dynamique, en interaction avec son environnement. Elle met l'accent sur la gestion des interactions entre les différents éléments de l'organisation, tels que les personnes, les processus et les technologies. Les théories des systèmes, de la contingence et de la qualité totale sont des éléments clés de cette approche » (Coulomb, 2011).

Selon cette approche, les gestionnaires doivent comprendre les relations entre les différents sous-systèmes de l'organisation et travailler à maintenir un équilibre dynamique entre eux. Cela peut être accompli en utilisant une variété de techniques, telles que l'analyse des systèmes, la modélisation et la simulation, et la gestion de projet ; En adoptant une approche systémique en gestion, les gestionnaires peuvent mieux comprendre les interactions complexes au sein de leur organisation et prendre des décisions plus éclairées qui favorisent la performance organisationnelle globale.

2.1.7 Approche de la contingence de l'école de la contingence

Plusieurs auteurs composent cette école de pensée, parmi lesquels citons : Woodward (1958), Bruns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967) et Mintzberg (1974). La théorie de la contingence (ou approche situationnelle) « est une approche qui affirme n'existe pas une méthode idéale qu'il suffirait d'appliquer, mais que le type de solutions envisagées dépend toujours du contexte et de la situation rencontrée.

« L'école de la contingence en management est une approche qui considère que la pratique du management doit être adaptée en fonction des situations particulières dans lesquelles l'entreprise évolue. Cette approche suggère que les solutions de gestion efficaces ne peuvent être trouvées qu'en prenant en compte les facteurs environnementaux, les caractéristiques organisationnelles et les préférences individuelles. Selon cette école de pensée, il n'y a pas de solution de gestion universelle qui puisse être appliquée de manière identique à toutes les situations. La méthode la plus efficace pour gérer une entreprise dépendra des facteurs

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

spécifiques de l'entreprise tels que sa taille, sa structure, ses ressources, son marché et son environnement » (STEPHANE ROBINS DECENZO, 2011).

L'approche de la contingence a été développée dans les années 1960 en réponse aux approches précédentes, qui considéraient que la pratique du management pouvait être appliquée universellement, sans tenir compte des circonstances spécifiques de l'entreprise. Cette approche a été développée par des chercheurs tels que Joan Woodward, Tom Burns et

G.M. Stalker, qui ont étudié les entreprises dans différents secteurs et ont constaté que les meilleures pratiques de gestion variaient en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise sont encouragés à être flexibles et à adapter leur style de gestion en fonction des circonstances de l'entreprise, plutôt que d'appliquer des méthodes de gestion rigides et universelles. Cette approche aide les dirigeants à prendre des décisions plus éclairées et à optimiser les performances de leur entreprise.

2.2 Les concepts liés au Management

Le management se définit comme l'action d'encadrement d'équipes ou le pilotage de l'action collective au quotidien. Le concept de management est apparu avec Taylor peu avant le XXe siècle, en conséquence de la révolution industrielle. Avec l'industrialisation de l'économie, les organisations du travail se sont structurées dans un contexte de complexité croissante, d'établissements de grande ampleur avec des hommes à piloter sur des zones géographiques étendues. Le management est « l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité » (Meier, « Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir », 2009).

Le Management est un domaine vaste qui englobe plusieurs concepts essentiels pour la réussite de toute organisation. Voici une liste non exhaustive des concepts clés liés au management

❖ Leadership

Selon House « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation, Le leadership peut être aussi défini comme : une capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis » (Mohammed, Ben Tahar.M(2013) , « Management composantes et processus » ,Ed publibook, 2013).

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Le leadership est un concept fondamental en management. Il consiste à guider, motiver et influencer les membres d'une équipe ou d'une organisation pour atteindre des objectifs communs. Le leadership peut être exercé à différents niveaux de l'organisation, du niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique.

❖ **Planification :**

La planification est un processus essentiel en management qui consiste à définir les objectifs de l'organisation, à élaborer des stratégies pour les atteindre, et à établir des plans d'action détaillés pour les mettre en œuvre. La planification permet de clarifier les priorités et de coordonner les efforts des différents membres de l'organisation.

❖ **Organisation :** L'organisation est un autre concept important en management. Il s'agit de la manière dont les ressources de l'organisation (personnel, matériel, etc.) sont structurées et utilisées pour atteindre les objectifs de l'organisation. L'organisation peut inclure la création de départements, l'allocation des tâches et des responsabilités, et la définition de la hiérarchie de l'organisation.

❖ **Contrôle :** Le contrôle est le processus de surveillance et d'évaluation des résultats de l'organisation par rapport à ses objectifs. Il permet d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Le contrôle peut prendre différentes formes, telles que des rapports réguliers, des audits ou des évaluations de performance.

❖ **Motivation** La motivation est un facteur clé pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les managers doivent être capables de motiver leur équipe pour qu'elle travaille efficacement et avec engagement. La motivation peut être encouragée par des incitations financières, des opportunités de développement professionnel, ou encore la reconnaissance du travail bien fait.

❖ **Communication**

La communication est essentielle pour une organisation efficace. Les managers doivent être capables de communiquer clairement avec leur équipe, ainsi qu'avec les autres départements et partenaires de l'organisation. La communication peut prendre différentes formes, telles que des réunions, des e-mails, des rapports ou des présentations.

❖ **Prise de décision**

La prise de décision est un processus clé en management. Les managers doivent être capables de prendre des décisions efficaces et éclairées en fonction des informations

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

disponibles. La prise de décision peut impliquer l'analyse des données, la consultation d'experts ou encore la prise en compte des avis des membres de l'équipe.

❖ GRH :

Selon L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007) : « La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources » (Bruno BONNEFOUS, 2018)

Nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des Carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)

La GRH est un domaine important du management qui englobe des activités telles que le recrutement, la formation, la rémunération et l'évaluation des performances des employés. Une bonne GRH permet de recruter les bons talents, de développer leurs compétences et de maintenir un environnement de travail positif. Constitue dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, et l'importance reconnue à la gestion du personnel est relativement nouvelle. Elle date pour la plupart des pays occidentaux, constitue ainsi un vaste domaine émergent.

Management de la qualité : Le management de la qualité est un concept important en management qui consiste à assurer la qualité des produits ou services de l'organisation. Cela peut inclure des processus tels que la définition de normes de qualité, la mise en place de procédure

❖ Manager :

Signifie selon Le Robbert diriger une affaire » un manager est cadre de l'entreprise qui conduit une équipe vers un résultat obtenu. Pour atteindre l'objectif fixé il définit les méthodes et les priorités. En effet la fonction première d'un manager est de prendre la direction d'une équipe ; c'est à dire emmener l'ensemble de ses membres vers un objectif commun.

❖ L'organisation :

Est un ensemble des moyens structurés constituent une unité de coordination ayant des frontières identifiables fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les nombres participants selon Robins. Une bonne organisation renforcera la

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

cohésion de l'équipe car le personnel se sentira impliqué dans la réussite de l'organisation, et augmentera ainsi l'implication future des équipiers.

❖ **Management stratégique :**

« Le management stratégique est un processus par lequel les dirigeants d'une organisation définissent et mettent en œuvre des stratégies pour atteindre les objectifs à long terme de l'organisation. Il implique l'analyse des forces et faiblesses internes de l'organisation, ainsi que des opportunités et menaces externes, pour déterminer les meilleures actions à entreprendre » (Adary, 2022)

Consiste à définir les grandes orientations de l'entreprise sur un horizon temporel de moyen ou de long terme (plus de trois ans), Le management stratégique est essentiel pour assurer la croissance et la réussite à long terme d'une organisation. Il permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et de s'adapter aux changements de l'environnement commercial.

❖ **Management opérationnel**

Est un niveau de gestion qui se concentre sur la supervision et la coordination des activités quotidiennes d'une organisation. Il vise à assurer le bon fonctionnement des opérations et à atteindre les objectifs à court terme fixés par la direction » (CANARD, 2009)

2.3 Les fonctions du manager :

« D'après Drucker (1974) propose une analyse de l'activité du manager il estime que le travail du manager peut se définir au travers de cinq opérations principales : la fixation d'objectifs ; l'organisation ; la motivation et la communication ; la mesure par des normes ; le développement des individus ; y compris de soi » Comprendre le contenu de son métier Prendre conscience des différentes fonctions contenues dans le métier de manager ; comprendre le contenu de chacune des fonctions et jauger sa compétence sur chacune d'entre elles.

Manager une équipe, c'est la conduire à la performance, c'est obtenir des résultats non par soi-même à travers l'implication et le professionnalisme des autres. Un des rôles clés du Manger est donc de créer des conditions favorables à la mobilisation de son équipe. En effet la fonction première d'un manager est de prendre la direction d'une équipe ; c'est-à-dire emmener l'ensemble de ses membres vers un objectif commun en les responsabilisant.

Pour cela la manager dispose de cinq grands leviers :

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Figure 4 Les cinq grands leviers d'un manager

Source : Elaboré par nous même

- ❖ **Organiser** : Organiser par la mise en place de sa structure et de ses procédures définir les postes en fixant objectifs et responsabilités ; définir qui peut décider quoi ; définir les délégations. Mettre en place de structures ; les systèmes ; pour atteindre les objectifs fixés
- ❖ **Décider** c'est Savoir faire des choix ; prendre la décision pour faire faire et faire agir
- ❖ **Animer** : Savoir échanger ; informer mettre du lien entre les hommes et entre les entités.
- ❖ **Contrôler** : Évaluer les résultats ; les performances ; mettre en place le juste reporting
- ❖ **Anticiper** : Imaginer la suite ; l'avenir ; innover ; savoir modifier ; changer.

2.3.1 Les rôles du manager :

« Selon Mintzberg (1984) remet en question l'idée que le manager est un planificateur systématique, il représente son activité au travers de rôles. Trois catégories de rôles sont distinguées :

- ✓ Les rôles interpersonnels qui découlent de l'autorités formelle ; le manager est vu

Comme symbole leader et agent de liaison ;

- ✓ Les rôles liés à l'information ; le manager est un observateur actif, un diffuseur et un porte-parole ; Les rôles décisionnels afin d'initier le changement et de répartir les ressources ; le manager est un entrepreneur ; un régulateur ; un répartiteur de ressources et un négociateur ».
- ✓ Le rôle du manger, s'il est de savoir mener son équipe vers la réussite et atteindre les objectifs fixés, est avant tout mettre en œuvre pour que chacun des membres de ses collaborateurs puisse s'épanouir et mettre tous ses talents au service du groupe, pour cela, il doit veiller à ce que la motivation des troupes et l'engagement de tous soient à leur maximum.

Conclusion

A travers ce premier chapitre nous avons définis dans un premier temps dans la première section l'historique et l'évolution du concept de management au cours du temps, ainsi l'organisation et le management au moyen âge , que le management est un instrument de gestion

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

et de réussite qui doit être utilisé pour mettre en œuvre les choix stratégiques des entreprises et permettre tant une différenciation de l'offre qu'une maîtrise des coûts nous avons également abordé la discipline du management et les concepts liée à ce concept, qui permet aux entreprises de nos jours de gérer les enjeux et ainsi que les différents approches ou les différentes théories et modèles qui ont été développés pour comprendre et expliquer le fonctionnement et la pratique du management , et pour finir les différents rôles qu'un manager peut gérer pour piloter une organisation pour atteindre ses objectifs. Les pratiques managériales jouent un rôle très efficace dans le fonctionnement et la réussite des organisations, et sont essentielles pour créer un environnement de travail saine, productif, motivant, et satisfaisant pour les employés tout en atteignant les objectifs de l'entreprise. Rôles qu'un manager peut gérer pour piloter une organisation pour atteindre ses objectifs.

Assure aussi le bon fonctionnement et la croissance d'une entreprise vue les tendances de l'évolution du monde organisationnel et la mondialisation qui provoque des changements qui ont eu des effets immédiats au sein des entreprises et sur les comportements des clients les entreprises se sont retrouvées face à une clientèle de plus en plus exigeante qui devraient conduire les entreprises à évoluer fortement. Que notre deuxième chapitre traitera les nouvelles formes de management dans les organisations.

Chapitre II : les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Introduction

« Le management public et le management privé partagent certaines similitudes, tels que des principes de base en matière de gestion et de leadership, ils diffèrent dans leurs objectifs, leurs contraintes et leurs approches en raison des spécificités du secteur dans lequel ils opèrent. Dans ce chapitre précédent, nous allons explorer les différences et les similitudes entre le management public et privé dans la première section, ainsi que les tendances actuelles dans le domaine du management qui ont conduit à l'émergence de cette nouvelle forme de management privé. Que dans notre deuxième section nous évoquerons les types de management dans les entreprises selon leurs tailles.

Section 1 : Type de management dans les entreprises selon leurs natures (publique et privée)

1.1 Le management public (ou Management dans les entreprises publiques)

❖ Le contexte

Une nouvelle discipline, le management public est avant tout un objet d'études : la gestion des affaires publiques. Mais la logique du management public dépasse ce seul domaine, elle est aussi concernée par : Les différents domaines intégrés (Cohen, 5^e édition 2012). Le management public est une nouvelle discipline qui se retrouve dans de nombreux secteurs de l'économie, ou de l'administration locale, mais son intérêt s'élargit aussi aux domaines : du social, santé, l'environnement, l'humanitaire, culture, tourisme et des loisirs. Tout en intégrant les langues vivantes, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'analyse des données, la communication, elle s'appuie sur trois champs disciplinaires : Celui du droit, de l'économie et de la gestion.

❖ Evolution

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

« Le management des organisations publiques a connu de grands changements durant les trois dernières décennies. D'une part et indépendamment du niveau politico-administratif concerné, des réformes souvent importantes de l'administration ont été mises en œuvre (nouvelle gestion publique, nouvelles règles de gouvernance). En fin d'améliorer l'efficience des prestations proposées au public, les organisations publiques veillent de plus en plus à utiliser de nouveaux instruments de management pour assurer une gestion plus efficace des ressources, tenant compte de la pression budgétaire » (Luc BOYER, 2013).

❖ Objectif et utilité

En plus de l'administration publique qui est son champ d'action, le Management public est une discipline fort utile pour la gestion des activités dans : les collectivités locales, les organismes consulaires, les organismes communautaires, les entreprises publiques, les entreprises privées intervenant dans le cadre de projets publics, les associations, les sociétés d'économie mixte.

L'utilité du Management public requiert de connaître, voire même maîtriser les concepts, les mécanismes et les domaines de compétences de plusieurs disciplines corollaires. Ainsi, il faut :

- Connaître le système public territorial, ses compétences, son mode de fonctionnement,
- Comprendre les modes de fonctionnement privés et publics, ainsi que les interactions entre les deux sphères. (CHARPENTIER, 2007)

Maîtriser les domaines de la gestion des ressources humaines, des finances publiques, du secteur sanitaire et social, du management culturel, Acquérir une capacité à construire un diagnostic organisationnel, territorial et proposer des améliorations, Maîtriser des modes d'expression des différents acteurs des institutions publiques et conforter une capacité d'analyse des messages et communications en direction des citoyens.

❖ Missions et actions du MP

Le management de l'organisation doit parvenir à faire émerger les lignes de force et les choix fondamentaux de la collectivité et faire en sorte qu'ils soient reconnaissables par tout un chacun professionnels et partenaires de l'institution. Cette condition préalable étant posée, le Management Public tente de répondre à un certain nombre de questions fondamentales :

Comment trouver des solutions pour gérer les partenariats multiples de la collectivité ?
Comment déterminer les meilleurs ajustements possibles entre les ressources et les moyens et

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

de quelle façon répondre au mieux aux attentes des citoyens et usagers du service public ? Pour ce faire, le MP agit dans les directions suivantes : assurer la présence de l'Etat dans la gestion ; des institutions et administrations publiques, des activités sociales, culturelles et éducatives, Des espaces publics communs (MEIER, 2009).

Mettre en place des partenariats avec : Des institutions, des acteurs économiques ou sociaux, les territoires qui entourent l'agglomération. Compte tenu des enjeux que cela représente pour les collectivités, un véritable professionnalisme s'est mis en place. On parle désormais d'ingénierie du partenariat pour désigner la capacité à mettre des acteurs ensemble. Contributions des théories des organisations : Considération des institutions et administrations comme des organisations ; Redécouverte des notions de leadership, de management, de rationalité ; Reconnaissance de l'importance des citoyens en tant qu'acteurs publics ; nécessité d'analyser les caractéristiques, les principes, les mobiles et les politiques des organisations publiques (une meilleure compréhension permet une meilleure gestion) Redéfinition des domaines de l'Etat : Tout ce qui a trait au bien-être de la société, voire même son mieux-être ; tout ce qui favorise le développement d'un tissu industriel homogène et cohérent ; Tout ce qui conforte une économie d'échange et de développement ; tout ce qui offre une cohésion sociale basée sur l'intérêt général ; Tout ce qui constitue un service nécessaire ou même indispensable sans intérêt économique ou commercial. (L'Institut de Management Public et Gouvernance Territorial, 2023)

Une solution : Qu'est-ce que le MP ? Autant de définitions que de disciplines :

Le Management Public tente d'observer de décrire et d'analyser l'interface entre les préoccupations du gestionnaire (efficacité de l'emploi des moyens) et celles de l'homme politique (obtenir la reconnaissance d'une action globale).

Il s'agit d'examiner l'efficience, donc les résultats d'un service ou d'un projet public.

Le management ou la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Dans un souci d'optimisation, le management tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise.

Le management Public a pour objet d'étudier l'organisation publique à l'effet d'améliorer

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

La marche et le fonctionnement des organismes et institutions publics, le développement des politiques publiques, la gestion des finances publiques ; les principes de gestion et de gouvernance publique. » (Yaya, 2007)

❖ Les éléments du MP

« Afin de prendre en compte les différences de temps, de risque et d'information sur les prises de décision de gestion, il est d'usage de distinguer :

Le management stratégique qui concerne la gestion du marché par la stratégie (c'est aussi une vision externe de la gestion), peut concerner la gestion des processus propres à l'entreprise (c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation).

Le contrôle de gestion tend à faire le lien entre ces deux types de management du fait de son positionnement au sein de l'entité » (<https://docplayer.fr/>).

❖ Les objectifs du MP

« Existence l'existence même de l'État : reconnaissance, souveraineté, les organes du pouvoir, et souvent les intérêts du pouvoir en place.

Identité de la collectivité (un nom pour l'État, des symboles (drapeau, hymne,)), de la communauté ; sentiment d'appartenance, adhésion, patriotisme Une langue, une culture, une mémoire collective, Ordre paix civile, sécurité intérieure règle sécurité par les règles, stabilité. Libertés collectives (association, réunion, expression, droit de vote, consentir l'impôt, décentralisation et autonomies régionales, droit des communautés ethniques ou culturelles), Libertés des individus (liberté de mouvement, de parole, de pensée, secret individuel, fraternité, solidarité en cas d'accident, maladie, pauvreté), Satisfaction des besoins et attentes des citoyens mais aussi des institutions » (Luc BOYER, 2013).

Mais aussi d'autres objectifs le développement d'une culture du résultat Au cours des années 1990, la plupart des pays occidentaux se sont engagés dans un mouvement de réforme de leur sphère publique. Chaque pays l'a fait en tenant compte de son histoire, de ses traditions, des spécificités nationales. Selon les analyses économiques et d'économie politique de pays développés, il est possible d'identifier une plusieurs finalités, voire des processus identifiés par trois principaux axes : le souci de maîtriser les dépenses et les déficits publics ; la détermination à améliorer l'efficacité des politiques publiques pour les contribuables et la qualité du service rendu, en rehaussant le niveau de la performance et rationalisant la gestion publique, la volonté

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

de renforcer l'information et la transparence de l'action publique pour les citoyens et leurs représentants.

❖ Mise en œuvre des objectifs

Les démarches entreprises se caractérisent par leur pragmatisme. Il n'y a pas de modèle universel de mise en œuvre. Cependant des convergences d'approches apparaissent autour de trois principaux mouvements : le premier mouvement est relatif à la désétatisation, à travers la décentralisation de compétences aux collectivités locales, la déconcentration des décisions au sein de l'État, la délégation de gestion aux opérateurs et la privatisation la second mouvement concerne l'autonomisation et la responsabilisation des gestionnaires des politiques publiques et l'assouplissement des règles de gestion de crédits et des ressources humaines ;le troisième mouvement consiste en une redéfinition en profondeur du cadre et des outils budgétaires et comptables au service de la démarche de performance.

❖ Les moyens de mise en œuvre

Les 10 objectifs de l'Etat sont à confronter aux impacts de 10 moyens sur Existence l'existence, premier moyen de l'Etat légitimité tant qu'elle n'est pas contestée, la légitimité est un moyen économique d'obtenir la réalisation sans contrainte des objectifs Défense la sécurité extérieure indispensable à l'existence de l'Etat et de ses sujets, à l'autonomie de ses décisions; Force : le souci de paix et le pouvoir nécessaire pour l'avoir : Loi, normes ;Personnels Finances, Équipements, Management, Opinion mais aussi d'autres résultats en effet, La "réussite" d'une politique publique de l'Etat (ou d'un gouvernement) dans les principaux objectifs de la nation contribue considérablement à l'amélioration des ressources matérielles et morales de l'Etat

❖ Les outils et méthodes de mise en œuvre

« Pour la mise en place d'un management de l'organisation publique, chaque entité et chaque responsable public doivent remettre en question les pratiques et les méthodes de travail afin d'intégrer l'esprit et les orientations des réformes voulues par les autorités politiques. De nouvelles approches et méthodes de travail se développent dans les organisations publiques, dont principalement :

La planification et le projet stratégique : Pour les managers publics, il s'agit de promouvoir au sein de leurs équipes et structures des démarches de projet. Ceci exige au manager public de savoir : Déterminer des objectifs, Construire des stratégies et des plans d'actions adaptés aux enjeux visés par la politique publique. La gestion financière et le contrôle de gestion : Dans le

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

cadre des équilibres déterminés par l'autorité politique, les managers publics ont la mission de : Renforcer et professionnaliser le pilotage et la gestion des fonds publics, Ceci nécessite le développement de méthodes et d'outils tels que les audits financiers, les tableaux de bord ou la comptabilité analytique » (<https://docplayer.fr/>)

La GRH : Axe déterminant pour le management public, la mobilisation des personnels et des compétences est la condition de la réussite des actions de gestion de la chose publique. De nombreux outils et méthodes existent dans le secteur public :

- Plan formation, management participatif, bilan sociaux, évaluation des agents, GPEC
- Mais il faut d'abord satisfaire une condition indispensable : Managere

Le contrôle et la qualité : Les relations entre l'administration et les usagers sont au cœur des réformes. Au-delà des politiques d'accueil et de simplifications administratives, il s'agit de penser des produits et des services nouveaux et plus adaptés aux évolutions des besoins des citoyens.

L'évaluation : L'analyse de l'efficacité de l'action publique permet d'apprécier les effets réels de la décision publique au regard des intentions et des objectifs. La mise en place d'indicateurs de performance est devenue indispensable pour un management moderne et réactif des politiques publiques.

1.2 Management dans les organisations privées ou Management privé

L'organisation de structure « L'organisation désigne le processus de composition des groupes de travail, de distribution des ressources et de structuration et coordination des activités afin de réaliser les objectifs fixés auparavant. » (antique, 2000)

L'organigramme est un graphique représentant de façon synthétique l'ensemble de la structure d'une entreprise, il représente le cadre formel d'une organisation.

L'éventail de subordination : Il est défini comme le nombre de subordonnées placées sous la supervision directe d'un supérieur hiérarchique. On distingue généralement deux types de structures : Structure plate : la surface de contrôle est large, on dit encore structure en râteau. Structure pointue : l'éventail de subordination est faible, on a une structure haute ou pointue

- La décomposition horizontale : se fait par la division du travail entre unités spécialisées.

Il y'a 6 fonctions principales de l'entreprise sont : Qui est composée de

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Six fonction à savoir : fonction de production ; fonction commercial ou marketing ; fonction logistique ; fonction administrative ; fonction comptable et financière ; fonction des ressources humaines.

- La décomposition verticale : réalisée par la coordination des tâches et la hiérarchisation des différents membres de l'entreprise. On distingue 4 niveaux hiérarchiques :

Niveau stratégique : prendre les décisions à long terme Niveau tactique : prendre les décisions à court et moyen terme

Niveau opérationnel : prendre les décisions quotidiennes et appliqué les objectifs fixés Niveau d'exécution : pas de prise de décisions juste l'exécution des ordres

□ La coordination

La coordination permet de converger les efforts et d'articuler les activités des groupes. Selon MINTZBERG peut être assurée par 5 mécanismes à savoir : Ajustement mutuel Supervision directe ; standardisation du travail ; standardisation des produits ; standardisation des qualifications.

La décentralisation elle consiste à déléguer une partie ou la totalité du pouvoir de décisions à des niveaux hiérarchiques inférieurs (vertical) ou à des niveaux similaires (horizontal).

La décision collégiale : La décision prises par des personnes de même niveau hiérarchique, mais de différentes unités.

La spécialisation : L'action de découper l'activité de l'entreprise en plusieurs tâches ou fonctions affectées à des individus (poste de travail).

La formalisation : un moyen de coordonner les activités dans la mesure de spécifier par écrit plusieurs actions de l'entreprise et les réguler. Elle présente un moyen de coordination, de contrôle et d'équité.

L'organisation des structures la structure est le cadre stable d'une organisation qui désigne la répartition des tâches et les relations entre les différents niveaux hiérarchiques afin d'atteindre un objectif déterminé.

La structure linéaire ou hiérarchique

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Dans cette structure, le subordonné reçoit les ordres de son chef seulement. Il y'a 3 genres
Structure numérique elle est composée d'effectifs répartis sur plusieurs niveaux hiérarchiques où le responsable délègue une partie de son pouvoir à ses subordonnés.

Structure géographique Elle est appliquée lorsque l'effectif augmente sur un Espace assez large. On distingue une structure géographique par régions et par usines.

Structure par produit : cette structure par produits ou famille de produits.

□ Planification

La planification est un élément important pour les entreprises et elles y consacrent des ressources considérables. C'est devenu une activité de spécialiste dans de nombreuses industries. Plus les processus sont complexes dans les organisations, plus la planification est importante. Des entreprises mais aussi des institutions publiques font appel à ces techniques. Les services hospitaliers sont connus pour leur planification (et leurs réformes). La planification permet d'adapter les ressources en quantité et qualité en fonction de l'évolution de la demande.

Un plan est un ensemble formalisé d'actions pour réussir à atteindre une succession d'objectifs et de buts. Les buts correspondent à ce que l'entreprise souhaite atteindre à long terme. Les objectifs sont fixés à court terme et sont quantifiés (par exemple, obtenir une croissance de 5 % sur le premier semestre, réduire les rebuts de 12 % d'ici la fin de l'année, embaucher deux nouveaux collaborateurs dans un domaine précis). Une partie de la planification consiste à définir les objectifs en lien avec les buts et de coordonner les activités pour y arriver.

La planification est l'une des grandes fonctions du management. Elle est importante car les environnements dans lesquels se trouvent les organisations sont changeants et créent des incertitudes. Les managers conçoivent et appliquent des plans pour que l'organisation atteigne ses objectifs. Planifier c'est finalement être préparé pour attaquer un marché Concurrentiel...

« On peut donc définir organisations d'entreprise d'action et le résultat des mesures prises une personne ou une époque qui délimite, ordonne, répartit, planifie, et adapte- le

Ressources disponibles au sein de l'entreprise afin qu'elle puisse fonctionner le plus efficacement possible » (Gazier, 2004)

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

- Le contrôle et la qualité

Les relations entre l'administration et les usagers sont au cœur des réformes. Au-delà des politiques d'accueil et de simplifications administratives, il s'agit de penser des produits et des services nouveaux et plus adaptés aux évolutions des besoins des citoyens

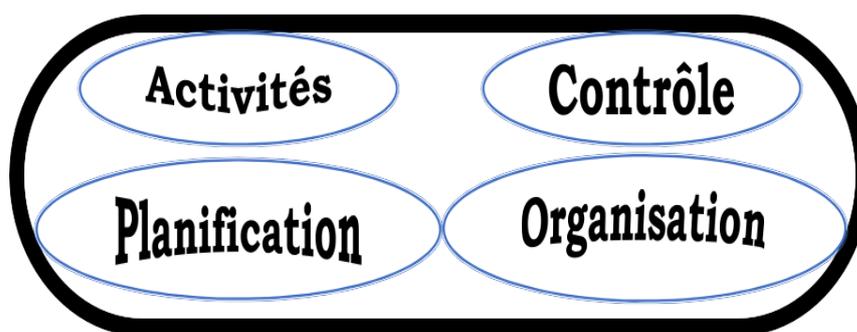
- L'évaluation l'analyse de l'efficacité de l'action publique permet d'apprécier les effets réels de la décision publique au regard des intentions et des objectifs. La mise en place d'indicateurs de performance est devenue indispensable pour un management moderne et réactif des politiques publiques.

Section 2 : Type de management dans les entreprises selon leurs tailles (caractéristiques)

2.1 Les petites et Moyennes Entreprises (PME) :

La planification Le processus de planification spécialement consacrés aux PME. Il s'agit de - définir ce mode de fonctionnement de base pour la prise de décisions et le choix des fonctions. - Cette première étape permettra à tous acteurs d'adhérer et d'appuyer les fonctions stratégiques du PME.

Figure 5: les quatre activités management



(La revue des sciences de Gestion, 2009)

Nous avons analysé chaque de ces éléments par rapport au quatre activités essentielles du Management.

L'organisation : Le principe de la structure fonctionnelle est de regroupe les collaborateurs et les moyens par fonction : fonction de production, fonction du marketing, fonction de recherche

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

et du développement, fonction de comptabilité et de financés, fonction des ressources humaines, classiquement. L'ensemble des fonctions est supervisé par la direction.

L'activité : Les trois activités principales des entreprises en général sont les suivantes secteur primaire (exploitation naturelle), secteur (l'industrie) et afin le secteur tertiaire (les services).

Les secteurs qui regroupent à eux trois un peu plus de la moitié des PME (51%) Sont : les activités spécialisées, scientifiques et techniques (215.658 PME ,19.7 %), le commerce (189.499 PME, 17.3%), la constitution (151.317 PME, 13.8%). (<https://economie.fgov.be>)

Le contrôle : Les quatre principes fondamentaux du contrôle de gestion dans les PME : Elles comportent principalement : Élaboration des budgets : La mise en place de la procédure de la gestion et les règles opératoires

; Le suivi des résultats Le choix des indicateurs clés du tableau de bord ; La production et la diffusion des outils de pilotage.

2.2 Les grandes entreprises (GE)

« Planification pour les GE la planification consiste à fixer les objectifs globaux de l'organisation et à les atteindre. Le but de la planification est la suivante : La planification est organisation selon un plan. C'est un processus volontaire de -de fixation de l'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources pour l'atteindre ces objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir ». (Assael ADDARY).

L'organisation « les modèles organisationnels utilisés par les GE en général sont les suivantes : On peut distinguer cinq grandes types organisations différentes : l'organisation personnalisée, l'organisation bureaucratique, l'organisation pyramidale, L'organisation duale et afin, l'organisation cellulaire. (<https://www.questions-de-management.com>) »

L'activité les trois activités principales des entreprises en général sont les suivantes secteur primaire (exploitation naturelle), secteur (l'industrie) et afin le secteur tertiaire (les services etc.)

Les principales activités des GE sont les suivantes :

La fonction Achats il est impossible qu'une entreprise produite tout...

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

La fonction production la fonction production représente l'un des organes les plus essentiels au sein de l'entreprise

La fonction marketing et vente...

La fonction Comptabilité et finances.

« Les GE en matière de contrôle doivent être vigilants en permanence sur les différentes activités. Les trois types de contrôle dans les GE sont : On distingue les contrôles du type Préventifs ; Défectifs Et afin Correctifs » (Corbel, 2011)

2.3 Les Firmes multinational (FMN)

La planification : « la planification est très importante pour les très grandes entreprises (FMN). Elles y consacrent des ressources considérables. C'est devenu une activité spécialiste dans de nombreux industriels. Plus les processus sont complexes dans les organisations plus la planification est importante. La planification permet d'adapter les ressources en quantité et en qualité en fonction de l'évolution de la demande. La planification est un des grandes fonctions du Management pour les multinational, elle permet de faire face à l'environnement concurrentiel (Fayol, 1916). Les (FMN) deviennent des acteurs majeurs de la mondialisation et de concurrence accrue plus aussi leurs évolutions sont permanentes en matière d'organisation. Les FMN se caractérisent par des tensions globales et locales. Cette situation peut s'expliquer par les pressions à la fois locales et globales qu'elles subissent, ce qui lui permet d'identifier les différentes stratégies et l'organisation possible à l'international. « Elles se distinguent par une forte hiérarchisation dans les différentes zones géographiques dans la Quelle elle se situe et repartions des tâches et responsables bien définis » (cohen, 5édition 2012).

L'activité dans les FMN, le terme activité fait référence à tous les actions et les opérations humaines menées par une entreprise afin atteindre un objectif. Dans les firmes la délocalisation fait référence au dépassement des activités ou une partie des activités d'une entreprise vers un autre pays afin de réduire les coûts de production. Cette activité de production à moyens coût est propre aux FMN.

Dans les FMN n'est pas une mission simple pour une organisation. Son rôle est de produire des produits uniformes pour chaque zone d'implantation tout à en respectant les tests de lois pour l'ensemble de ces pays de veille au respect des règles de l'environnement économique des pays d'implantations. Ce qui une tâche bien complexe

Chapitre II : Les différentes pratiques Managériale utilisées dans les organisations

Conclusions

Quel que soit le type d'organisation qu'ils soient public, privée, mixité, petite, moyens, groupe ou Multi-national etc. Elle a besoin d'être gérée c'est un ensemble de groupe d'homme réunis dans une organisation pour atteindre des objectifs bien fixés. Le Management mène en place une stratégie bien efficace selon le type de son organisation qu'elle soit lucrative ou non. Le management planifie, organise, coordonne, commande, contrôle, dans le but d'atteindre les objectifs. Le manager est le pilote de l'organisation répartit les tâches et les responsabilités, prend les bonnes décisions au bon moment pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Le management englobe toutes les notions nécessaires, les méthodes, les techniques et les connaissances pour gérer une organisation selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu. Aujourd'hui, les entreprises doivent faire face à des marchés de plus en plus agités, à des actionnaires de plus en plus exigeants et à des clients de plus en plus avisés. Également, les entreprises de services et surtout les banques doivent suivre un processus managérial tout au long de leur activité pour une gestion efficace des ressources et une maximisation des profits.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Introduction

Pour démarrer, convenons donc ici, entre nous, que le management est la maîtrise d'un système afin qu'il atteigne sa finalité. « C'est une définition encore un peu compliquée mais cela va se simplifier au fur et à mesure de notre réflexion. L'équivalent français de « management » est le terme « direction » Manager veut donc dire diriger mais pour diriger, pour conduire, il faut avoir un but. Le concept de management est donc indissociable de celui de but à atteindre, de finalité et par conséquent aussi de dynamique et d'efficacité. Il s'agit de l'art de l'organisation et de la coordination pour obtenir la meilleure performance Possible, les pratiques managériales jouent un rôle très efficace dans le fonctionnement et la réussite des organisations, et sont essentielles pour créer un environnement de travail saine, productif, motivant, et satisfaisant pour les employés tout en atteignant les objectifs de l'entreprise » (CALISITE, 2009). Les outils des pratiques managériales ont vu le jour ces dernières années dans la plupart des entreprises pour faire face à cette forte concurrence qui s'est fait que multiplié. Aujourd'hui nous remarquons la tendance croissante de ces entreprises à se doter de ces outils et les introduire dans leurs pratiques quotidiennes. Cela s'explique par plusieurs facteurs relatifs à l'environnement et au contexte dans lequel ces entreprises se développent. Donc nous consacrerons le troisième chapitre à la présentation des différents outils des pratiques managériales adoptés dans les organisations et l'émergence des nouveaux outils au sein des organisations.

« Le management moderne dans les entreprises a commencé à se développer aux États- Unis au début du 20ème siècle. C'est à cette époque que des théoriciens du management tels que Frederick Taylor et Henri Fayol ont commencé à développer des idées sur la manière d'optimiser les processus de production et de gestion dans les entreprises » (Michel, 1998).

Dans ce chapitre nous allons présenter les pratiques managériales utilisées par les entreprises cas des pays dans un systèmes capitalistique et socialiste et les outils de la qualité dans les organisations.

Section 1 : Les différents aspects et pratiques managériales adaptés dans les entreprises

1.1 Les différents aspects du management

Examinons les définitions données par quelques auteurs en management.

« **Taylor définit** « gestion scientifique du travail » » qui est la conduite scientifique des ateliers. **Fayol définit** la fonction administrative au début du 20^{ème} siècle : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler » (Jean-Michel Plane, 2019).

Berle et Means reprennent les fonctions précédentes et les attribuent au dirigeant qui ne possède pas l'entreprise. Les définitions qui suivent indiquent effectivement un « domaine d'intervention » très large de la part des dirigeants.

« **Peter Drucker** : « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ».

Dayant Le management rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation.

Crener et Monteil : A partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies [...] en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise » (RENARD, 2013). Cet ensemble de définitions montre bien l'élargissement du champ d'étude : De fait, la suprématie technique ne conditionne pas la réussite d'un « bon » management. A contrario, l'importance du facteur humain, en particulier dans l'activité de coordination est déterminant pour la survie d'une organisation. Donc le management est à la fois une science et un art. Le manager devra s'appuyer sur toutes les composantes de la science du management pour déployer tout son art afin d'atteindre les buts de l'organisme.

- ✓ **La gestion** : est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources financière, physiques, humaines et des ressources en information d'une organisation, mis en place en vue d'atteindre un but prédéterminé
- ✓ **Le management** : est un ensemble de connaissances et de techniques destinées à mieux gérer l'entreprise. Il s'agit d'un mot anglais (to manage : guider, diriger, ...). On parle

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

de management à la française, de management à l'américaine ou à la japonaise lorsque les méthodes employées pour gérer l'entreprise sont typiques à une culture donnée.

Le management désigne aussi le processus par lequel les résultats sont obtenus de façon efficace et performante via et avec autrui. Le processus correspond aux activités fondamentales d'un manager et la performance rend compte de la relation entre ressources et rendement. Un gain de performance peut être obtenue quand on a une production accrue avec les mêmes moyens ou quand on garde le même rendement avec moins de ressources

Dans cette section on va présenter les différents aspects reliés au management ou bien les Acteurs qui influencent sur le management d'entreprise (la culture, la stratégie, l'organisation, la communication, l'innovation, personnalité du manager- dirigeant, les styles de pouvoir, les TIC). Sont présenté comme suite :

1.1.1 La culture de l'entreprise

Toute entreprise quel que soit sa taille forme un sous-groupe composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales ou régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque, l'entreprise a besoin de créer une identité collective qui deviendra un point de repère de tous ses membres.

« La culture d'entreprise peut être définie comme étant "l'ensemble des valeurs, pratiques et méthodes partagées au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il s'agit des modes de pensée et d'action qui caractérisent une entreprise, fondent son identité, et la rendent unique. La culture d'une entreprise est plus facilement observable de l'extérieur, les acteurs internes manquant souvent de recul pour analyser leur propre comportement. La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégique réalisés par un groupe social » (DjenobouKomah, 2011) Toutes les entreprises fonctionnent différemment, même si leurs dirigeants sortent des mêmes écoles. La manière d'interagir ou de communiquer entre les collaboratrices, les collaborateurs et leurs managers, la façon qu'ont les cadres d'exercer leurs rôles, les patrons de diriger, la nature des informations disponibles, tout cela diffère d'une organisation à l'autre. Ce qui peut faire la différence est une culture d'entreprise forte. Ainsi, la culture d'entreprise apparaît comme la combinaison de différents matériaux culturels, ayant chacun ses caractéristiques propres qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation. Les entreprises ne s'intéressent pas à la culture pour elle-même mais travaillent sur la culture pour résoudre des problèmes concrets : problèmes de stratégie, de mobilisation

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

du personnel, de communication. Mettre en évidence la culture c'est clarifier la logique sous-jacente au fonctionnement du groupe humain. Associer la culture au management c'est admettre que l'entreprise est une société humaine à part entière. L'entreprise a une raison d'être, des objectifs, des contraintes et le management se consacre à leur réalisation. La culture constitue le niveau sous-jacent des règles et des systèmes de gestion.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeur, de normes, de connaissances et des comportements partagé par les membres d'une organisation. Ce partage des valeurs permet d'avoir un esprit de corps et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La culture de l'entreprise est une composante principale de l'identité de l'entreprise. La problématique de l'identité de l'entreprise consiste à résoudre l'équation suivante :

$$\textbf{Identité} = \textbf{culture} + \textbf{image}.$$

Pour avoir une bonne identité, l'entreprise doit avoir à la fois une bonne culture et une bonne image. Mieux encore, c'est la culture qui détermine la qualité de l'image de l'entreprise et par ricochet l'identité de l'entreprise. Si l'entreprise déclare et met en pratiques des valeurs partagées cela impact positivement l'image de l'entreprise et son identité. L'erreur apparait lorsqu'il y a un décalage entre les valeurs déclarées et celles mises en pratiques. Si, à titre d'exemple, l'entreprise se déclare écologique il faut, en conséquence, l'entreprise respecte l'environnement à travers l'élimination de la pollution et non l'inverse. Sinon l'image interne et externe sera altérée. La culture d'entreprise ne vient pas du néant.

1.1.2 La stratégie d'entreprise :

Vivre dans le futur est une nécessité évidente pour toute entreprise quels que soient sa taille et son domaine d'activité Pour être efficace dans l'avenir, elle doit décrypter les informations disponibles. La stratégie apporte la réponse de l'entreprise pour analyser ses forces et ses faiblesses et s'adapter à l'évolution de son environnement. Dans cette optique, il s'agit donc à la fois d'identifier et de choisir des objectifs à moyen et long terme, d'adopter des voies pour les atteindre et d'allouer l'ensemble des ressources nécessaires. Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir, pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises.

Donc la stratégie est l'art de réussir mieux que les concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures, d'après « La stratégie est l'entreprise des questions qui concernent combat, c'est donc l'art de conduire un armé et de disposer judicieusement trop afin de

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

remporter la victoire. Le mot stratégie vient du grec strategia : l'art du général à savoir l'art de celui qui mène l'armée au combat. SUN TSE 'l'art de la guerre' : fondé sur la connaissance des contextes avant le combat. (L'identification et l'édification d'une entreprise de règles à respecter). CAL VON CLAUSEWITZ 'de la guerre' : un cadre politique consistant à soumettre un adversaire aux conditions qu'on veut lui imposer afin d'exploiter les conséquences positives qui en résultent.

Le système de gouvernance d'entreprise consiste à mettre en place des mécanismes internes et externes capables de discipliner, contrôler et inciter les dirigeants à fin de réduire cette divergence d'intérêt potentielle entre actionnaires et managers non-proprétaires. C'est dans cet esprit que plusieurs rapports ont établi des règles de bonne conduite pour les sociétés cotées. De même, la législation récente régissant la vie des affaires précise les règles de gouvernance » (BOUGLET, 2013). La gestion stratégique va donc intéresser l'entreprise parce qu'elle guide son évolution et qu'elle influence la manière dont l'entreprise s'intègre son milieu. La gestion stratégique est autant plus nécessaire qu'elle permet à la direction de gouverner d'exprimer sa point de vue et de partager sa vision du monde avec ses collaborateurs en définissant la mission à accomplir en précisant les objectifs généraux à atteindre, en déterminant quel sera le domaine d'action à exploiter, et en mettant à contribution les compétences et les ressources dont l'entreprise disposera dans prochain avenir.

1.2 Les grands principes ou système du Management

Ce sont les principes sur lesquels se base et fait intervenir le manager d'aujourd'hui, Le processus de management existe dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre leurs buts. Il s'agit d'une activité ou plus précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et rentables. Ces principes sont essentiellement les suivants :

1.2.1 Planification (système de planification)

Avec la planification, on détermine avec précision les buts à atteindre et les mesures à prendre pour arriver au résultat. Il s'agit de prévoir de quoi le marché aura besoin avant que la demande ne l'impose et donc prendre des décisions avant d'être forcé d'agir sous la pression

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

des événements. La planification consiste à concevoir un avenir désiré et les moyens réels d'y parvenir.

« Le système de planification de l'action consiste, selon MINTZBERG," à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction". La planification de l'action est la contrepartie pour ce qui touche au changement, en spécifiant ce qui doit être fait par qui, quand, comment et où, de façon à ce que le changement puisse être réalisé. La planification est une étape clé du système de management d'une organisation. Elle consiste à définir des objectifs clairs, à identifier les parties prenantes, à analyser l'environnement, à établir un plan d'action, à mettre en place des indicateurs de performance et à évaluer régulièrement les progrès par rapport aux objectifs. La planification permet à l'organisation de s'assurer qu'elle est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs, tout en prenant en compte les attentes des parties prenantes et l'environnement dans lequel elle évolue » (Henry-mintzberg, 1982). Elle permet d'identifier les objectifs et les actions nécessaires pour les atteindre. La planification est l'une des plus importantes composantes du management, elle signifie l'action de planifier, d'organiser et de régler selon un plan stratégique. Elle est considérée comme un pilier primordial pour la réussite des entreprises, car elle a un lien direct avec sa stratégie. La planification consiste en l'instauration de procédures formelles pour déterminer les objectifs à long terme et choisir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre.

Le système de planification consiste à déterminer de quel façon les ressources de l'entreprise seront utilisées pour obtenir les résultats désirés, c'est-à-dire permet à l'entreprise de choisir entre plusieurs choix, la meilleure option qui permettra d'atteindre l'objectif de la façon la plus efficace et optimale et qui s'intéresse à l'avenir de l'entreprise, c'est Une activité qui vise à déterminer l'état actuel de l'entreprise, à prévoir son statut futur et Comment y parvenir. Sans l'omission de l'établissement des objectifs, la formulation des Stratégies et l'identification et la manifestation des moyens matériels, humains, et financiers Pour atteindre de ces objectifs.

Les organisations ayant recours à la planification obtiennent une rentabilité, un chiffre d'affaire, une croissance et des bénéfices supérieurs comparativement à ceux des autres organisations ;

Tous les cadres doivent participer à la réalisation et à la rédaction du plan d'action ;

La planification force tous les gestionnaires à examiner tous les programmes, les projets et les activités d'une façon systématique et veille à ce que les ressources humaines, physiques et

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

financières soient utilisées de la façon la plus optimale et efficace possible. D'où un meilleur usage des capacités disponibles et une minimisation du travail improductif.

- Lorsqu'on opte pour un processus uniforme, chaque gestionnaire devient au courant des prémisses de la planification concernant l'environnement économique (taux de chômage, inflation), l'environnement légal (nouvelles législations), l'environnement social (changements démographiques), l'environnement technologique (nouveaux procédés) et l'environnement du secteur (tendance du marché, la concurrence)

Les entreprises qui gèrent mal le système de leur planification écrite ou formelle risquent d'engendrer surtout dans les cas où surviendrait un événement subit et non souhaité, par exemple, le décès du prédécesseur. Donc l'entreprise aura aussi tout intérêt à formaliser bien sa planification pour la réussite de ses projets.

Toutefois même si la planification offre des avantages c'est un processus de gestion qui est difficile à mettre en œuvre pour plusieurs raisons ; la manque d'adhésion de la part des cadres supérieurs la surcharge de travail des cadres à tous les niveaux le manque de précision en ce qui a trait aux objectifs.....par ailleurs la planification coûte très chère pour l'entreprise et son principal inconvénient est le fait qu'elle se base sur des prévisions et des hypothèses qui peuvent se réaliser ou non.

- ✓ Plus aussi elle coûte cher pour l'entreprise en termes d'argent et du temps ;
- ✓ Elle étouffe les initiatives et contraint le dirigeant dans l'exécution de son travail en matière d'innovation ;
- ✓ Elle peut retarder l'action : certaines situations nécessitent des décisions immédiates et on ne peut pas consacrer du temps à planifier.

Donc c'est un résultat final prévu qu'on désire atteindre. Les objectifs doivent être précis et bien compris par ceux qui vont les réaliser. Ils doivent être quantifiables et mesurables.

1.2.2 L'organisation (Système d'organisation) :

L'organisation de l'entreprise est le processus par lequel sont réparties les ressources, les responsabilités ainsi que les tâches entre les différents membres de l'organisation.

C'est le processus de structuration (grouper, combiner, et distribuer) les ressources humaines et matérielles nécessaires à réaliser les objectifs définis au cours de la planification.

« Les entreprises sont diverses par leur taille, leur activité et leur structuration juridique

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

; l'organisation consiste à mettre en place les structures et les processus nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Maximiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, coordonner les activités de l'entreprise, cherche que les différentes parties de l'entreprise travaillent ensemble de manière cohérente pour atteindre les objectifs fixés, Cela facilite la communication et évite les redondances et les erreurs ». (HAFSI Taieb, 1997). C'est-à-dire il s'agit de mettre en place une structure selon laquelle les ressources humaines et matérielles seront affectées, déterminer les tâches réparties que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les rapports hiérarchiques et les liens de communication entre ces unités.

Ainsi, l'organisation consiste à diviser le travail et préciser la nature des rapports de chaque individu avec les autres membres de l'entreprise permettant ainsi une clarification de l'autorité de chacun. Elle permet aussi à chaque responsable de prendre seulement les décisions qui relèvent de ses compétences et de connaître les limites de son autorité.

Donc le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation, en d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise, c'est mettre en place une structure bien définie. En veillant à ce que chaque ressource soit utilisée de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés. Cela peut contribuer à une réduction des coûts et à une amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Donc, le système d'organisation en management est essentiel pour toute entreprise, car il permet de structurer les activités de l'entreprise et de faciliter la réalisation des objectifs fixés. Il contribue à clarifier les rôles et les responsabilités, à coordonner les activités, à maximiser l'utilisation des ressources et à s'adapter aux changements.

1.2.3 Système de contrôle

Le contrôle est un moyen de vérification du degré de réalisation des objectifs fixés par les managers lors de la phase de la planification. Il joue un rôle stratégique dans l'entreprise puisque c'est grâce à ce contrôle qu'on peut surveiller et ajuster les politiques menées.

Pour toute orientation émanant de la direction générale, il convient de s'assurer que la réalité du terrain s'y conforme : c'est alors qu'intervient le contrôle. Toute politique s'accompagne d'une vérification de son exécution, et donc d'un système de contrôle.

« Le contrôle consiste à suivre l'exécution des Operations et à réajuster les actions en fonction des évènements et des résultats obtenus. Toutes les informations collectées sont regroupées et rapportées aux responsables. C'est pourquoi, il est utile de disposer de tableaux de conférence

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

avec du papier blanc et des marqueurs : cela permet de noter les informations par groupes d'interventions et de les avoir toujours sous les yeux » (BOUGLET, 2013). C'est-à-dire veiller à ce que les activités se déroulent conformément au plan et prendre les mesures de redressement qui s'imposent.

❖ La Direction :

La direction consiste à inciter et à motiver les membres d'un groupe à travailler ensemble pour accomplir des tâches liées les unes aux autres. Elle implique nécessairement l'interaction entre les dirigeants et les membres du groupe afin d'atteindre les objectifs fixés.

« Même si les fonctions de planification, Organisation et contrôle sont bien définies dans l'entreprise, il reste nécessaire pour réussir le processus de bien diriger les individus. En fait, la direction permet d'orienter tous les efforts vers la réalisation des objectifs de l'organisation (planification) elle permet aussi par un système de communication efficace de coordonner entre tous les efforts (organisation) et crée enfin par la motivation. Un sentiment d'appartenance à l'organisation qui engendre un désir de l'excellence et du surpassement et la réalisation des objectifs de l'entreprise (réduction du contrôle) » (PLANE, 2012).

Viser à améliorer les efforts du personnel en stimulant son enthousiasme en prenant ses responsabilités et accomplissant les activités requises pour atteindre ses objectifs, motive l'équipe pour arriver aux résultats souhaités.

Les pratiques managériales utilisées par les administrations des pays constituent aujourd'hui un pilier primordial dans la constitution et le fonctionnement de leurs institutions. A cet effet, il semble nécessaire de présenter cette notion dynamique et ses fondements théoriques et pratiques à travers ces cours, afin de Permettre d'avoir des connaissances, et de maîtriser ses composants et mécanismes de fonctionnement, lui permettant d'être soumis à l'application efficace et efficiente.

Aujourd'hui, le management est une discipline universitaire bien établie et une pratique courante dans les entreprises du monde entier.

D'après cette évolution significative dans leurs environnements qui peut aggraver ce dysfonctionnement de ses organisations et les pays socialistes ont tendance à changer leurs systèmes ou réformes pour faire face à cette détérioration pour garder la survie de leurs entreprises et pour continuer à faire face aux concurrence.

Section 2 : Les outils de Management dans les organisations

2.1 Les indicateurs de la performance :

Tout d'abord on sait que la performance est la réalisation des objectifs et des résultats, d'après LORINO Philippe : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût » (Philippe, 2003).

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. « M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle

Le respect de la structure formelle ;

- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- la qualité de la circulation d'informations ;
- la flexibilité de la structure. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels » (Allain, 2008).

❖ Les concepts de base de la performance sont

L'efficacité : elle se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

L'efficience : On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service » (Philippe, 2003).

❖ **Les objectifs de la performance**

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

Développer des produits innovants, Récompenser les performances individuelles, Améliorer les processus de fabrication, Réduire les coûts de fabrication, Renforcer et améliorer la sécurité au travail., Identifier et évaluer les compétences-clés etc....

« Les indicateurs de mesure de la performance sont multiples et ont pour objet de fournir des informations qualitatives et quantitatives aux dirigeants d'une entreprise afin d'évaluer les différentes activités de celle-ci ; De nombreux indicateurs permettent d'apprécier la performance d'une entreprise ; leur pertinence variant selon le type de performance évaluée. Un indicateur de performance a pour mission de mesurer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme. Il permet aussi de comparer ses pratiques et ses résultats avec ceux de l'industrie (benchmarking)

Tableau 4 Types de performance

Types de performance	Acteurs	Indicateurs de mesure
Performance commerciale		Chiffre d'affaire, degrés de satisfaction des clients
Performance Financière : Performance économique : Capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente.	Actionnaires Managers/Actionnaires	- Indicateurs de résultats de l'activités de l'entreprise : valeur ajoutées, résultat, Rentabilité financière, EVA, MVA, - Indicateurs de moyens qui mesurent les consommations nécessaires à l'activités de l'entreprise (achats de matières premières, frais de personnel, nombre d'heures de production, productivité du travail, rendement matière.....)
Performance sociétale : Capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale		Taux de démission, taux d'absentéisme, rémunération moyenne, budget consacré à la formation ; pourcentage de contrats précaires, sentiment des salariés sur leurs conditions de travail....

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Performance environnementale		Quantités de matière et d'énergie consommées, rejets polluants dans l'eau et dans l'air (tonne/an).
Performance concurrentielle : Capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts	Marché	Part de marché , taux de satisfaction des clients ,taux de fidélisation clients »

Source : (Stephane BALLAND , 2011).

C'est-à-dire qui est très important de choisir les bons indicateurs de performance en fonction des objectifs de l'entreprise et des domaines clés à améliorer. Les indicateurs doivent être mesurables, pertinents, fiables et compréhensibles pour tous les membres de l'organisation. Les indicateurs de performance sont des outils importants pour évaluer l'efficacité d'une entreprise ou d'un processus. En utilisant les bons indicateurs, les organisations peuvent identifier les domaines à améliorer et mettre en place des actions pour atteindre leurs objectifs.

La performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés., La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre

2.2 Les types de performance ou d'indicateur les plus utilisés

2.2.1 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale ou la performance commerciale (vente & marketing)

« Les indicateurs de mesure de la performance commerciale sont des outils essentiels pour mesurer et analyser la performance des ventes et du marketing d'une entreprise. En utilisant ces indicateurs, les entreprises peuvent identifier les domaines de faiblesse et prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance commerciale. Ces indicateurs de

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

performance ont pour mandat d'identifier et de suivre les activités commerciales de votre entreprise » (YVES, 2016) .

Ce type d'indicateurs de performance peut réunir des données permettant d'explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses se référant à votre stratégie commerciale telle que : mesurer les revenus générés en fonction des chaînes de production

; Calculer la productivité de vos chaînes de production ; Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur vos chaînes de montage ; Estimer votre potentiel d'acquérir de nouvelles parts de marché ; Identifier la concordance de vos produits/services et de son prix sur le marché

2.2.2 Les indicateurs de performance organisationnelle :

« Les indicateurs de la performance organisationnelle mesurent la capacité de l'entreprise à se structurer de la meilleure façon dans le but d'optimiser sa performance opérationnelle. Ces mesures sont surtout maîtrisées par les personnes responsables des ressources humaines. Ils sont utilisés principalement pour faciliter le contrôle des coûts de la masse salariale et la capacité de production » (Meier, disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts , 2009). Reste qu'il est possible de formuler des indicateurs de performance pour mettre en lumière des enjeux qui concernent la main-d'œuvre et permettre d'identifier des pistes d'améliorations impliquant la gestion de votre personnel :

Taux d'absentéisme ; Coût d'intégration de nouveaux employés ; Niveau de performance ; Taux de roulement. ;

En outre, les indicateurs de performance organisationnelle peuvent également aider les entreprises à communiquer leur performance à leurs parties prenantes, telles que les actionnaires, les investisseurs, les clients et les employés. Les entreprises peuvent utiliser des indicateurs de performance pour démontrer leur succès et leur croissance, renforcer leur crédibilité et leur réputation, et renforcer leur engagement envers la responsabilité sociale des

Entreprises. Ces indicateurs permettent à l'entreprise de voir si la capacité de l'organisation est à la meilleure façon rentable et efficace qui permettez à l'entreprise d'optimiser sa performance opérationnelle.

« La performance organisationnelle fait référence à la manière dont l'organisation s'attèle à atteindre ses objectifs à travers sa structure organisationnelle et la manière dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika (1988), les mesures de performance organisationnelle portent

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences éventuelles de nature sociale » (KALIKA, 1988). Les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle retenue pour ce travail sont les suivants (tableau 2).

Tableau 5 : Indicateurs de la performance organisationnelle

Variables	Indicateurs
Performance organisationnelle	Le respect de la structure formelle La flexibilité de la structure Degré d'atteinte des objectifs Le taux d'exécution des projets

Source : Auteur, inspiré des travaux de Kalika (1988)

2.2.3 Les indicateurs de performance financière et comptable :

Pour l'auteur MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion, disent que la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats. En référence aux principaux ratios financiers établis selon le secteur d'activité exploité, les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées à la solidité et au potentiel financier de votre organisation : Retour sur investissement ; Taux de rentabilité ; Besoins en fonds de roulement ; Plan de trésorerie ; La gestion des comptes à recevoir Etc...,

Certes ses indicateurs à suivre ses efficacités financières et lui permettre de prendre de bonne prise de décisions qui soit efficace bien éclairées et visible, aide aussi à mesurer la liquidité, solvabilité, rentabilité, et a l'efficacité opérationnelle de l'organisation.

« Les indicateurs de performance financière et comptable sont essentiels pour aider une entreprise à mesurer sa performance financière, à prendre des décisions éclairées, à identifier

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

les tendances et à communiquer ses performances aux parties prenantes. Les objectifs de ces indicateurs sont de mesurer la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'efficacité etc. » (Katia, 2019).

2.2.4 Les indicateurs de performance Internet, médias sociaux et commerce électronique

« Si vous êtes une entreprise qui utilise Internet et les médias sociaux dans sa stratégie de commercialisation, vous êtes probablement déjà familier avec ce type d'indicateurs de performance. Reste à savoir jusqu'à quel point vous les utilisez pour diagnostiquer vos résultats. Lorsque bien exploités, ces indicateurs de performance aident grandement à faire le pont entre les efforts investis pour la promotion numérique de vos produits et la performance de vos ventes. Ces mesures deviennent en quelque sorte la voix de votre marché cible en permettant de mettre en lumière différents comportements de votre audience et leur niveau D'engagement face à votre marque de commerce. Voici quelques exemples d'indicateurs de performance retrouvés dans cette catégorie :

Nombre de nouveaux visiteurs ; La durée moyenne d'une visite sur votre site Internet ; Volume de trafic au coût par clic ; Taux de clics des campagnes publicitaires en ligne ; Nombre de paniers abandonnés ; Les produits les plus consultés ; Etc. » (CANARD, 2009).

Une entreprise est reconnue performante lorsqu'elle réalise les résultats et objectifs fixés compte tenu des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Cette notion de performance implique une dimension interne à l'entreprise (Rentabilité, Productivité ...) ainsi qu'une dimension externe à l'entreprise (implication sociétale de l'entreprise, prise en compte des attentes des clients, des fournisseurs, des actionnaires. Rappelons que les indicateurs de performance que vous comptez implanter dans votre stratégie de gestion, doivent cadrer avec celle de l'entreprise. Pour cette raison, il est fort possible que certains indicateurs de performance que vous aurez identifiés pertinents proviendront directement de cas spécifiques à votre organisation. C'est pour sa c'est utile que ses éléments que doivent contenir un indicateur de performance pour être juste et fiable, :

« Pour assurer que vos indicateurs de performance soient appropriés à votre réalité, assurez-vous qu'ils répondent à ces cinq critères qui rappelle la pertinence des objectifs **S.M.A.R.T** qui veut-dire :

Spécifique : il doit identifier un objectif clair ;

Mesurable : les données utilisées doivent être quantifiables ;

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Réalisable : les objectifs qui s'y réfèrent doivent être atteignables ;

Pertinent : il doit respecter la stratégie et la vision de l'entreprise ; Temporel : sa durée doit être définie » (Berrah, 2002).

Pour reprendre la célèbre citation du grand théoricien du management, *Peter Ferdinand Drucker* « *Vous ne pouvez pas piloter ce que vous ne pouvez pas mesurer.* ». Un gestionnaire ne peut pas conduire son organisation vers la bonne destination sans avoir les bons repères pour s'y rendre. Or, impliquer les indicateurs de performance au sein de votre gestion vous aidera, alors, à maintenir le cap vers l'atteinte de vos objectifs de croissance. La performance globale d'une entreprise dépendra notamment de la capacité du management à arbitrer les attentes parfois contradictoires des parties prenantes et à trouver un équilibre. Elle dépendra aussi de la qualité du fonctionnement de l'entreprise ; en fait ; la qualité du management et le Mode de fonctionnement de l'entreprise sont les deux piliers de la performance organisationnelle qui construit le potentiel de l'entreprise et qui lui permet d'être durablement performante.

2.2.5 L'importance de ses indicateurs pour la gestion de l'entreprise :

Les outils de la performance sont des moyens pour les organisations de mesurer et d'évaluer leur performance. Ils sont essentiels pour atteindre les objectifs organisationnels, car ils permettent de surveiller et d'analyser les résultats de manière régulière et objective » (STEPHANE ROBINS & Mary, 2011)

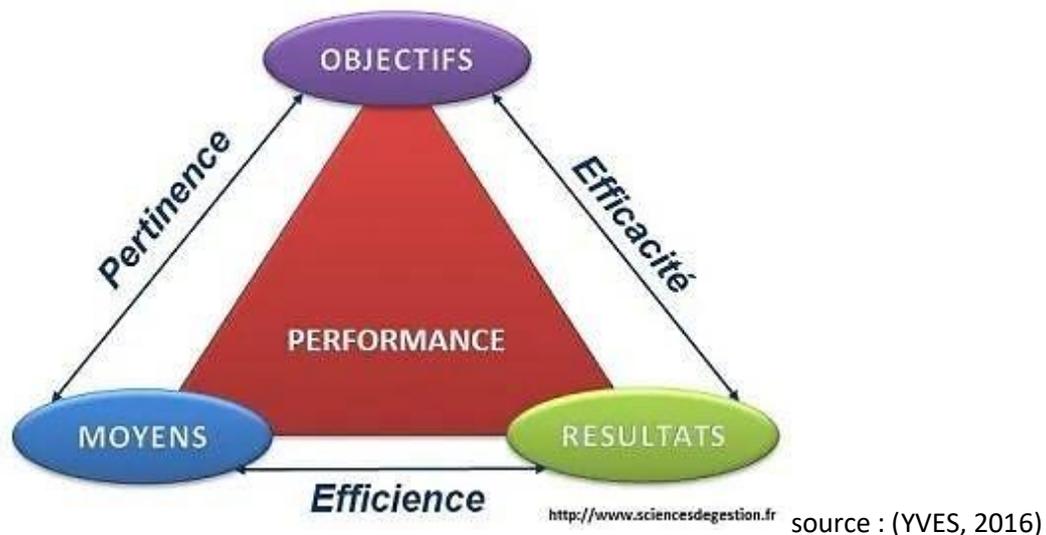
Voici quelques-uns des principaux objectifs des outils de la performance pour les organisations

- ❖ **Identifier les domaines de faiblesse** : Les outils de la performance permettent de mettre en évidence les domaines où l'organisation a besoin d'amélioration, que ce soit en termes de productivité, de qualité, de satisfaction client ou de performance financière.
- ❖ **Mesurer la performance** : Les outils de la performance permettent de quantifier la performance de l'organisation et de ses différents processus. Cela permet de suivre l'évolution de la performance au fil du temps et de prendre des décisions éclairées en fonction des résultats obtenus.
- ❖ **Évaluer les objectifs** : Les outils de la performance permettent de mesurer la réalisation des objectifs organisationnels et de vérifier s'ils ont été atteints ou non. Cela permet de réajuster les objectifs ou les actions mises en place si nécessaire.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

- ❖ **Prendre des décisions éclairées** : Les outils de la performance fournissent des données objectives pour prendre des décisions éclairées sur les actions à mettre en place pour améliorer la performance.
- ❖ **Améliorer la performance** : Les outils de la performance permettent d'identifier les actions à mettre en place pour améliorer la performance de l'organisation et de mesurer l'impact de ces actions. L'importance des outils de la performance pour les organisations réside dans leur capacité à fournir des informations objectives pour mesurer, évaluer et améliorer la performance de l'organisation. Cela permet de prendre des décisions éclairées, d'optimiser les ressources et de garantir l'efficacité de l'organisation dans le temps. En outre, les outils de la performance favorisent la transparence et la responsabilité, ce qui peut renforcer la confiance des parties prenantes dans l'organisation.

Figure 6 objectifs des outils de la performance pour les organisations.



2.3 L'émergence de la notion de management de la qualité et les outils de la qualité :

« Les acquis des années 1980 et 1990 ont stabilisé la conception de la gestion de la qualité, conduisant à l'émergence de la notion de management de la qualité (d'ailleurs l'assurance de la qualité qui est née de la demande des acheteurs publics de certains secteurs armement, espace, nucléaire etc...dans l'après-guerre) que l'on peut définir comme un ensemble « d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » (Bruno BONNEFOUS, 2018).

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Depuis la première version des normes ISO 9000 datant de 1987 en passant par les deux autres révisions 1994 et 2000 jusqu'à la version actuelle 2014, la certification des entreprises conformément à cette norme a connu une courbe ascendante en terme de nombre de certificats délivrés par les organismes certificateurs. Cela constitue un fait vérifiable et ce en faisant un éclairage sur le chiffre communiqué par l'organisation ISO qui se stabilise à fin décembre à 1 111 698 certificats délivrés dans 180 pays. Une Croissance de 1993 à 2011 de 2 387%. (Notion acquérir de la formation universitaire, enseignant management de la qualité).

L'ISO 9001Vs 2000 définit l'amélioration de la qualité comme «la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité » (FROMAN, 2013).

2.3.1 Quelques outils de la qualité pour une amélioration continuent dans les organisations

A. La certification d'ISO

« Est l'organisation internationale de normalisation a été créé en 1947 située à Genève elle fédère au niveau mondial 158 organismes nationaux de normalisation, a raison d'un organisme par pays. Le terme ISO est polysémique puisqu'il désigne à la fois cette organisation et les normes qu'elle produit. Selon la définition de l'organisation internationale de normalisation (ISO) contenue dans la norme ISO 9000 :2000, la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », en fait, cette définition de la qualité est volontairement générique afin de laisser aux organisations une certaine latitude au niveau de son interprétation. Par ailleurs, la norme ISO 9000 propose d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension. Cependant, il faut souligner que la qualité avant qu'elle ne soit un produit (bien ou service) qui satisfait les besoins des clients, elle est un état d'esprit, une culture, une éducation et une compétence qui la favorise et l'entretien.

Certification : Par définition, la certification est « l'activité par laquelle une tierce partie assure par écrit qu'un système qualité (SQ) (organisation et procédure) est conforme aux exigences d'une norme » (CANARD, 2009). Donc la qualité peut se définir de différents points de vue. Pour le client la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnait)d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit(services) a des spécifications.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire. Ce même certificat a une durée de validité de 3 ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise.

C'est-à-dire les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO.

« A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO. Pour aboutir à cette certification, l'organisation doit suivre une démarche repose sur un certain nombre niveaux ou étapes qu'il faut respecter. A côté de ces étapes, l'engagement et la motivation du responsable de l'entreprise ainsi que celle de l'ensemble du personnel est l'élément clé de la réussite du processus de certification » (RENARD, 2013).

Une norme aussi n'est qu'est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressés (entreprise, organisation professionnelles, organisation de consommateurs, pouvoir publics),.

« Est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné

« La gestion de la qualité bénéficie d'une formalisation assez exceptionnelle grâce à un ensemble d'outils et de techniques créés au fur et à mesure du développement de la problématique dans les différents Etats et organisation » (Fayol, 1916).

Les avantages de la certification

L'organisme certifié aux normes ISO gagne davantage par rapport à l'organisme

Non certifié, donc les avantages de la certification sont :

- Le renvoi à un référentiel commun :

- International : pour un système de management de la qualité (ISO par exemple) ;

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

- National : pour un produit ;

- La preuve d'une organisation structurée, qui respecte des exigences au référentiel choisi;
- La réduction du nombre d'audits qualité ;
- L'amélioration de la confiance des clients ;
- La réduction des coûts de la non-qualité ;
- Label de confiance (compétitivité meilleure).

La certification est une preuve de confiance la preuve aussi la plus crédible de conformité a un référentiel. Cette preuve se traduit, a l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat. Elle apporte pour une entreprise ; une garantie à ses clients, que ses produits et services ou son système de management sont conformes à des normes, elle concerne surtout la relation entre une entreprise et le grand public. Une bonne organisation doit conduire régulièrement à une bonne qualité de produits et services. la certification a la norme représente un investissement, elle n'est pas une fin en soi et ne garantit pas nécessairement la réussite de l'entreprise mais la conformité aux exigences de la norme.

Elle présente plusieurs avantages :

- « En externe de l'organisation : elle agit comme un diplôme et, à ce titre, elle améliore l'image de l'entreprise, elle peut constituer un moyen de se différencier, de conserver des clients et/ou d'en acquérir de nouveaux,
- En interne de l'organisation : elle porte sur le fonctionnement de l'entreprise et, ainsi elle peut constituer un outil d'amélioration, un moyen de clarifier l'organisation, de mobiliser le personnel

Enfin, « la norme peut donner lieu à une certification de l'organisation qui peut constituer une garantie de cohérence et de fiabilité pour les clients. La certification n'est pas perçue comme le critère le plus important pour juger de la qualité des produits, mais la norme fait aussi l'objet de critiques tenant aux principalement aux coûts qu'elle suscite ainsi qu'aux améliorations réellement constatées parfois par les entreprises » (Patrick Gilbert, 2008)

. De fait, ces documents normatifs visent essentiellement à développer et faire appliquer la notion de maîtrise des risques, ils sont donc utiles pour assurer la pérennité des entreprises, mais sont d'un apport limité pour développer une véritable croissance et encore moins une rentabilité.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Aujourd'hui, une entreprise certifiée n'est pas particulièrement valorisée par ses clients.

« L'amélioration continue d'un système de management de la qualité nécessite le bon choix des outils qualité de la part du responsable qualité, qui vont correspondre aux besoins de l'entité. Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard cela passe par l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché ; et la mobilisation du personnel de l'entreprise ((Ellipses, 2007).

Dans le cadre du management de la qualité, on peut recenser plus de 700 outils. Mais, il n'est pas nécessaire de les utiliser et les mobiliser tous. Le plus important est d'utiliser au moins un outil pour chaque étape de la démarche de résolution d'un problème. Plusieurs outils donc permettent de mettre en place une démarche d'amélioration continue. Ces outils ont un objet différent mais visent tous la mise en place de la démarche d'amélioration continue.

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité ont parfois été désignés.

B. Les outils de base de la qualité qui sont de résolution de problème :

❖ Q, Q, O, Q, C, P (quoi ? qui ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?) :

Cet outil qualité permet de rechercher systématiquement des informations sur un problème, que l'on veut mieux cerner, mieux comprendre (il permettra d'identifier les causes si elles sont peu nombreuses), analyser une situation et de définir et de définir le plus clairement possible les modalités d'un plan d'action, ce qui évite d'oublier un élément indispensable.

« Cet outil permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels » ((PILLET, 1997).

Cette technique adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique.

Quoi ? : Que voulons-nous faire ? « Pourquoi ? »

Qui ? : Qui est concerné dans la mise en œuvre de la solution préconisée ? « Pourquoi ? » Qui va faire quoi dans ce projet ? « Pourquoi ? »

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Où ? : Dans quel(s) secteur(s) l'action va-t-elle être réalisée ? « Pourquoi ? »

Quand ? : À quel moment l'action devra-t-elle être mise en application ? Sur quelle durée ou à quelle fréquence ? « Pourquoi ? »

Comment ? : Comment allons-nous procéder, en termes d'étapes, de modalités de réalisation, de moyens associés ... ? « Pourquoi ? »

La réponse systématique à la question complémentaire « pourquoi ? » vient valider Chacune des réponses aux autres questions, en explorant les causes ou les finalités.

Qui ? : Qui est concerné dans la mise en œuvre de la solution préconisée ? « Pourquoi ? »

» Qui va faire quoi dans ce projet ? « Pourquoi ? »

Où ? : Dans quel(s) secteur(s) l'action va-t-elle être réalisée ? « Pourquoi ? »

Quand ? : À quel moment l'action devra-t-elle être mise en application ? Sur quelle durée ou à quelle fréquence ? « Pourquoi ? »

Comment ? : Comment allons-nous procéder, en termes d'étapes, de modalités de réalisation, de moyens associés ... ? « Pourquoi ? »

La réponse systématique à la question complémentaire « pourquoi ? » vient valider chacune des réponses aux autres questions, en explorant les causes ou les finalités.

❖ Diagramme cause-effet (5M)

« Le diagramme d'Ishikawa est aussi connu sous le nom de diagramme cause-effet, diagramme des 5M ou encore diagramme en arête de poissons de par sa forme. Cet outil a été créé et diffusé par Ishikawa en 1943, ingénieur japonais à l'origine des cercles de qualité » (NASSER Marouane, 2020).

Les causes sont les facteurs susceptibles d'influer sur le problème. Ces causes sont regroupées classiquement par familles, autour des 5 M :

Main-d'œuvre : les professionnels de toute catégorie, en y incluant la hiérarchie.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Matériel : l'équipement, les machines, le petit matériel, les locaux...

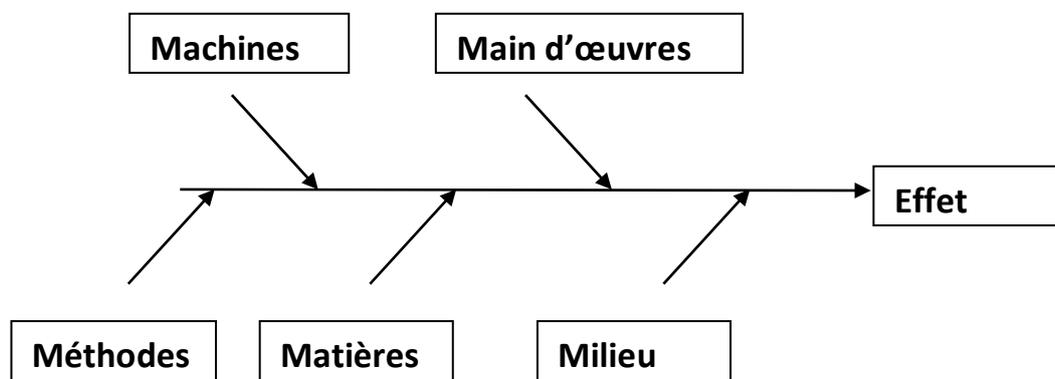
Matière : tout ce qui est consommable ou l'élément qui est à transformer par le processus.

Méthode : correspond à la façon de faire, orale ou écrite (procédures, instructions...).

Milieu : environnement physique et humain, conditions de travail, aspect relationnel...

Le diagramme d'Ishikawa permet : de classer les causes liées au problème posé, de faire participer chaque membre à l'analyse, de limiter l'oubli des causes grâce au travail de groupe, De fournir des éléments pour l'étude de la solution.

Figure 7 Représentation schématique d'un diagramme causes-effets, 5M



Source : Kaoru Ishikawa, la gestion de la qualité : outils et application pratique

❖ Le brainstorming

Il s'agit d'une séance de travail permettant de produire, en groupe, un maximum d'idées, dans un minimum de temps sur un thème donné. Cette technique est utilisée dans la plupart des étapes de la résolution de problèmes pour :

Identifier le problème ; Rechercher ses causes ; Proposer des solutions à ce problème.

« Le brainstorming doit être organisé par un animateur qui doit annoncer le but recherché, disposé d'un support pour noter les suggestions qui resteront visibles au groupe de réflexion, animer le groupe en favorisant la production d'idées. Le brainstorming pourra apporter une aide appréciable en tout début de projet, il peut aussi être utile afin débloquer une situation qu'une réflexion interne n'a pas permis de faire avancer » (NASSER Marouane, 2020).

❖ Diagramme de Pareto

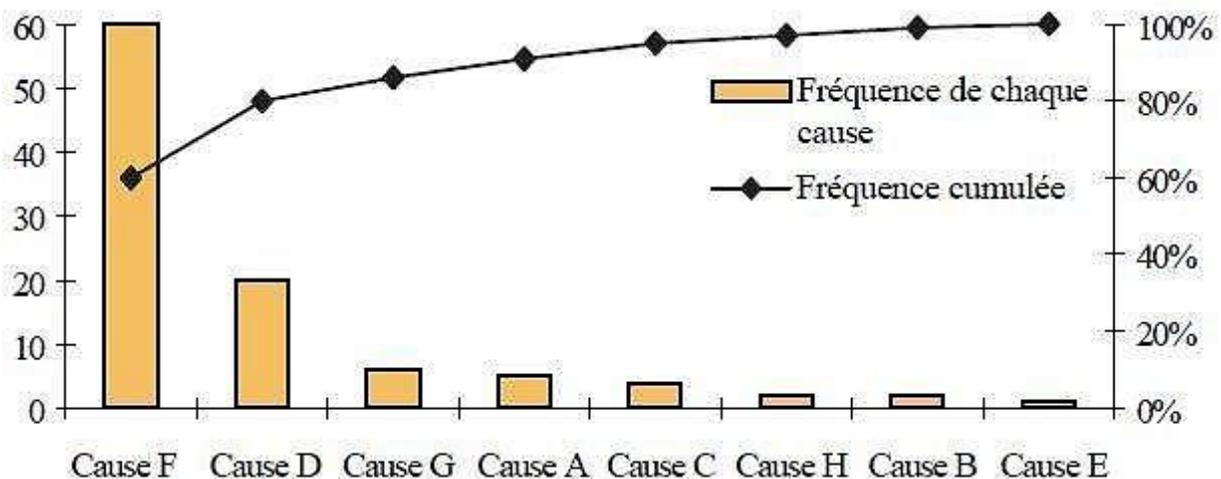
Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Il se présente sous la forme d'un histogramme classant les causes d'un problème

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

en ordre décroissant, afin de mettre en évidence les causes principales. L'utilité de cette méthode, simple et efficace de visualisation et de classement, est de faciliter la prise de décision. De plus, claire et objective, elle contribue à un choix de groupe.

La popularité des diagrammes de Pareto provient d'une part du fait que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, et d'autre part si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace de prise de décision.

Figure 8 Diagramme de Pareto



source : (NASSER Marouane, 2020).

Wilfredo PARETO (1848-1923) a montré que dans une large majorité des situations, un petit nombre de facteurs à une influence majeure sur les résultats. C'est la loi dite de Pareto des 80- 20, où 20% des facteurs expliquent 80% des résultats. Cette répartition inégale se retrouve souvent et permet de distinguer les problèmes importants de ceux qui le sont moins. Cette priorisation des problèmes a pour but de choisir les actions prioritaires à effectuer et donc de concentrer son attention sur les phénomènes importants à résoudre.

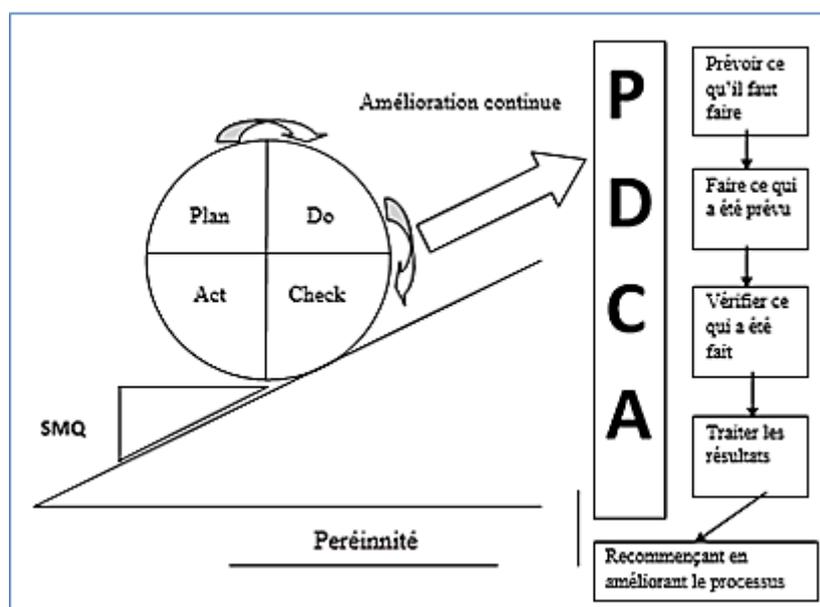
❖ Le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Le cycle PDCA a été inventé par SHEWART en 1939, mais on l'attribue à DEMING. Il est appelé aussi la roue de DEMING. Ce cycle est représenté graphiquement comme le montre la figure No 03. Il constitue le symbole de l'amélioration continue. YOUN MOUGIN considère le cycle PDCA comme la boucle circulaire de l'information.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

- **Plan (Planifier)** : cette étape consiste à élaborer un plan d'action en prévoyant. Par exemple, une entreprise doit prévoir et planifier les dépenses de chaque activité afin de mettre en place le budget nécessaire.
- **Do (Développer)** : Il s'agit d'opérationnaliser le plan d'action de l'étape précédente, tout en apportant des modifications dans le cas où il y a des erreurs, d'où il est possible de faire face aux imprévus.
- **Check (Contrôle)** : cette étape consiste à utiliser des méthodes statistiques afin d'étudier les résultats enregistrés et savoir si les objectifs sont réalisés ou pas et enfin comprendre les raisons du phénomène.
- **Act (Agir)** : c'est la dernière étape de cycle et la plus importante, qui nous permet de réagir, évoluer et s'adapter au changement ce qui conduit à l'amélioration continue.

Figure 9 : La roue de Deming (PDCA)



Source : (MOUGIN.Y., 2016).

❖ Le vote pondéré

« C'est une méthode de Blake et Mouton, son objectif principal est utilisé pour provoquer et accélérer un choix lorsque les données sont qualitatives technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (Technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de brainstorming) » (NASSER Marouane, 2020).

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération en fonction De leur Classement (par exemple 3 pour très important, 1 pour peu important... ou inversement).

❖ La matrice de compatibilité

« C'est une Matrice d'aide à la décision, synonyme matrice d'aide à la décision. Le groupe qui étudie un problème doit faire différents choix au cours de son travail. Choix du problème à étudier, choix d'une orientation pour la réflexion, choix d'une solution à proposer... se mettre d'accord sur des critères de choix peut aider le groupe à prendre des décisions. C'est un outil d'aide à la prise de décision permettant de rechercher : Un problème, Une solution

; Une action à entreprendre Suivant des critères de choix : Objectifs, Contraintes, Fonctions » (GUERRERO, 2014).

Tableau 6 principales étapes de la démarche de résolution d'un problème et outils correspondant à chaque étape

	Diagramme de Pareto	Diagramme d'Ishikawa	Brainstorming	Matrice de compatibilité	Cercles qualité
Etape 1	+		+		+
Etape 2	+	+	+		+
Etape 3			+	+	+
Etape 4			+		+

Source : l'auteur

Principe : La matrice de compatibilité se présente sous la forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix et des solutions, problèmes où actions d'amélioration.

Définir tous les critères de choix (coût, délai, efficacité...).

Lister les problèmes, solutions ou actions à entreprendre parmi lesquels il faut faire un choix.

Réaliser la matrice de compatibilité.

Tracer un tableau à doubles entrées avec une ligne par choix, et une colonne par problème, solution ou action. Remplir les cases avec : + Compatibilité entre critère et sujet et - Incompatibilité entre critère et sujet

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

? Relation inconnue ou ne pouvant être tranchée

Comparer en fonction de leurs scores les sujets. Les problèmes ou solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés. Ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

tableau 7: Exemple de matrice de compatibilité

	Train	Avion	Bateau	Car
Coût (moins de 5000€)	+	-	+	+
Rapidité (moins de 4h)	+	+	-	-
Confort	+	+	?	-

Source : Etablir par nous-même suite à notre formation à l'université

❖ Les cercles de qualité :

Kao ru Ishikawa eut l'idée des cercles au début des années soixante alors qu'il était fortement impliqué dans le mouvement japonais de la qualité et qu'il était appuyé dans ses recherches par la Japanese Union of Scientists and Engrener (JUSE).

Les cercles qualité sont de petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail.

Les cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité. Leur but est l'amélioration continue de la qualité dans leur secteur de l'entreprise :

« Améliorer la production et diminuer les coûts ; Améliorer l'organisation du travail ; Améliorer les relations et les conditions de travail ; Améliorer l'information et la concertation ; Améliorer la sécurité au travail ; Développer les compétences professionnelles ; Favoriser le

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

développement personnel ; Développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise » (CANARD, 2009).

Il est possible de combiner les outils dans la démarche d'amélioration contenus ; car Certains outils sont complémentaires. Chaque entreprise a donc un choix très varié et il nous est donc relativement difficile de conseiller une méthode plutôt qu'une autre.

❖ Diagramme des affinités

« Inventées par le Professeur Kawakita Jiro dans les années 1960, permet de produire, regrouper, et organiser en catégories des informations obtenues le plus souvent par un Brainstorming, sert de classer les informations obtenues par sondage, groupe de discussion etc... » (Remila, 2020).

Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. L'utilisation de méthodes et d'outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché et à la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise. Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent des efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive.

C. Quelques outils des systèmes de Management implantée dans les entreprises

La question de l'implantation des outils de management occupe une place grandissante dans la réflexion sur les organisations contemporaines, et leur développement a connu son apogée ces dernières années.

❖ **CobIT: Control Objectives for Information and related Information and related Technology**

« CobIT est un référentiel d'origine américain développé par l'association ISACA. Développé par l'association ISACA. C'est une réponse au besoin de disposer C'est une réponse au besoin de disposer d'un cadre de référence pour la sécurité et d'un cadre de référence pour la sécurité et la maîtrise des technologies de la maîtrise des technologies de l'information. Cobit considère que l'information circulant dans une structure est essentielle pour la réalisation des une structure est essentielle pour la réalisation des activités et des objectifs qui sont fixées par les activités et des objectifs qui sont fixées par le management » (Oualtiti, 2011).

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

C'est donc un référentiel qui permet d'organiser C'est donc un référentiel qui permet d'organiser par le contrôle l'alignement entre les objectifs par le contrôle l'alignement entre les objectifs établis par le management, les besoins désétablis par le management, les besoins des différents corps de métier et les moyens différents corps de métier et les moyens techniques mis en œuvre ou potentiellement techniques mis en œuvre ou potentiellement disponibles.

❖ Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning)

« Parmi les derniers développements des outils de management, les progiciels de gestion intégrés (PGI), plus connus sous le sigle d'ERP (Enterprise Resource Planning), ont connu depuis leur apparition sur le marché, une évolution fulgurante. Les systèmes ERP ont des usages multiples et peuvent être utilisés dans divers contextes organisationnels. En effet, les systèmes d'information composés de solutions informatiques hétérogènes et cloisonnés par fonction ont montré leurs limites. Ils sont incapables de fournir aux entreprises en temps réel les informations nécessaires à une gestion intégrée de leurs chaînes de valeurs. Chose que peut leur procurer les progiciels de type ERP » (Radia, 2020).

L'évolution de l'informatique vers plus d'information, plus de partage, plus d'intégration et plus flexibilité est un des facteurs essentiels qui explique le succès grandissant des ERP auprès des entreprises. De tous les types de progiciels existant aujourd'hui sur le marché, ERP est sans doute le type de progiciel intégré le plus avancée dans la recherche d'une entreprise informatisée intégralement.

« ERP, aussi appelé Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), C'est un ensemble de modules applicatifs généralement signés par un même éditeur et travaillant en mode natif sur une base de données unique, au sens logique du terme (même si elle est géographiquement distribuée sur un réseau) » (NORMAN, 2014). Est un système transactionnel, son rôle est de gérer l'ensemble des transactions de l'entreprise. Il peut s'agir de plusieurs millions de transactions par jours ou même par heure qui couvre l'ensemble des activités courantes d'une entreprise. Le concept ERP part d'un constat relativement simple selon lequel « la somme de optima est parfois inférieure à optimum de la somme » la marché ERP ne commence pas et ne s'arrête pas aux licences des ERP. Il fait partie d'un environnement commercial beaucoup plus vaste.

2.4 Les outils de NTIC favorise la communication dans les organisations :

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Les NTIC sont une occasion pour les administrations d'être plus efficaces et moins coûteuses d'une part, et d'autre part, d'améliorer la coordination et la collaboration entre les différents services, avec comme clé de succès des entreprises d'aujourd'hui, l'innovation organisationnelle car il s'agit d'instaurer un mode de fonctionnement où l'information qui circule et devenue une base d'enrichissement pour tous.

« En espace de quelques années, internet ou NTIC a fortement fait évoluer les dispositifs de communication pour les entreprises. Émergent au début des années 1990, C'est pour cette raison que la communication est devenue de nos jours une fonction fondamentale dans la gestion d'une entreprise » (Lubomira, 2016).

Les outils de communication dans une entreprise sont essentiels pour faciliter la collaboration, la coordination et l'échange d'informations entre les employés. ; C'est qui est très important de choisir les outils de communication les plus adaptés aux besoins spécifiques de votre entreprise et de veiller à ce que les employés soient formés à leur utilisation. La communication est donc également une arme pour l'entreprise lorsque l'on sait combien rapportent des employés motivés et passionnés par leur travail versus des employés tentés par l'absentéisme et/ou en opposition avec leur entreprise.

Car « permettent aussi aux entreprises de faciliter la communication entre les employés, les clients et les partenaires commerciaux permettent une communication plus rapide et plus efficace entre les employés, ce qui peut améliorer la productivité et la collaboration. Les outils de communication modernes permettent également aux employés de travailler à distance, ce qui peut réduire les coûts liés aux déplacements et aux bureaux. Les outils de communication modernes, tels que les courriels, les appels vidéo, les messageries instantanées et les réseaux sociaux, ont révolutionné la façon dont les entreprises communiquent » (GOGUE, 2011).

La révolution digitale est en marche, et les 25 années écoulées montrent une accélération progressive qui devrait s'amplifier dans les prochaines années. Donc cette période de transition à bouleverser les systèmes des informations et leurs outils de communications des entreprises.

De plus, les outils de communication peuvent aider les entreprises à mieux comprendre les besoins de leurs clients, les réseaux sociaux, par exemple, permettent aux entreprises de communiquer directement avec leurs clients et de recueillir des commentaires en temps réel ; Les réseaux sociaux, pour les entreprises : être présent sur eux, c'est être au cœur d'un écosystème stimulant pour les entreprises et les professionnels. Historiquement dédié à

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Fonction RH et au recrutement de nouveaux talents, Réseaux sociaux s'est diversifié, devenant pour les entreprises un canal privilégié de communication institutionnelle. C'est un réseau clé pour communiquer sur ses activités et ses engagements.

« Selon les derniers chiffres compilés par l'agence We Are Social et Hootsuite (octobre 2018), nous sommes 42,34 millions d'habitants en Algérie. On dénombre :

24,48 millions d'internautes (58%) ; 23,00 millions d'utilisateurs des réseaux sociaux (54%)
21,00 millions d'utilisateurs des réseaux sociaux sur mobile (50%) » (Philip, Marketing 3,0: From Products to Customers to the Human Spirit , 2010).

Figure 10: L'utilisation des médias sociaux à travers le monde



Source : L'utilisation des médias sociaux à travers le monde. Graphique : Hootsuit / We Are Social.

Donc d'après cette figure qui explique l'évolution de l'utilisation de media

« En Afrique

Le taux de pénétration de la téléphonie mobile avoisine 81% tandis que l'utilisation d'internet peine à atteindre 29% pour utilisation mobile des sociaux media de seulement 12% ;

En Europe

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Il prône d'autres chiffres représentant certainement des usagers différents, de par les souscriptions mobiles qui représentent 131% de la population européenne selon le rapport **Hootsuite**. L'usage des réseaux sociaux représente un taux de pénétration de 49%, tandis que pour le mobile, l'utilisation des Social Media avoisine les 40% de la population européenne. Globalement dans le monde, le taux de pénétration à l'Internet représente d'énormes différences d'un continent à l'autre, certainement influencé par des variables structurelles propres à chaque continent : récence de libérations des secteurs de télécommunications, coût d'accès à internet, infrastructures Telecom mais aussi routières qui conditionnent le déploiement des antennes-relais et de la fibre optique, les préoccupations sociales » (Philip, Marketing 3,0:From Products to Customers to the Human Spirit , 2010).

Enfin, les outils de communication peuvent aider les entreprises à établir des relations plus solides avec leurs partenaires commerciaux. Les appels vidéo et les messageries instantanées, par exemple, permettent aux entreprises de communiquer facilement avec leurs partenaires commerciaux à l'étranger, ce qui peut faciliter la Source L'utilisation des médias sociaux à travers le monde. Ça aide à la Collaboration et la prise de décision, Piloter efficacement et sereinement une activité demande de créer les liens sociaux, indispensable à la naissance d'un esprit d'équipe ; Le vecteur fondamental du management est la communication.

2.4.1 L'émergence de marketing a l'ère digital, et l'importance de la transformation digitale.

« On peut définir le marketing comme étant à la fois un état d'esprit, une démarche, un ensemble de techniques et une fonction au sein d'une organisation qui vise à connaître en profondeur les besoins et les attentes du public cible afin de les satisfaire mieux que la concurrence il cherche la réalisation de l'objectif ultime de l'entreprise qui est larentabilité continue, à travers l'attractivité de ce public et surtout sa fidélisation. Le marketing c'est aussi l'effort d'adaptation des organisations au marché et à leur environnement qui trouve sa raison d'être lorsqu'il y a diversité des besoins et des désirs » (Jay, 2007).

Le marketing qu'on connaît tous a toujours été en développement, au fil des temps, de nouvelles technologies sont apparu par ce qu'on appelle, les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), avec cette évolution, le marketing digital a fait son apparition dans les années 90, ce dernier peut être défini, selon Le Digital Marketing Institute, par l'utilisation des technologies numériques pour créer une communication intégrée, ciblée et

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

mesurable qui aide à acquérir et fidéliser les clients tout en développant des relations plus profondes avec eux. Pour faire simple, le marketing digital concerne à acquérir, fidéliser les clients et promouvoir les produits grâce à des techniques purement numériques.

Les outils et leviers du marketing direct :

L'e-mail marketing : L'e-mail marketing ou e-mailing est une forme de marketing direct qui s'est particulièrement développée ces dernières années avec la démocratisation du web. Il désigne l'envoi d'informations commerciales par mail

Le site web : Le site web d'une marque ou d'une entreprise est considéré comme l'élément central de n'importe quelle stratégie de Marketing digital.

Le référencement naturel (SEO) : Il désigne l'ensemble des techniques qui consistent à positionner favorablement un site ou un ensemble de pages sur les premiers résultats naturels ou organiques des moteurs de recherche correspondant aux requêtes visées des Internauts. Dans la pratique, il s'agit essentiellement de se positionner favorablement sur les pages de résultats de Google et si possible sur la première page.

La publicité en ligne : « On distingue deux types de publicités, le display et le search, le premier type est une publicité sous forme de bannière qui apparaît dans les portails fréquentés par la cible, le deuxième est une publicité rattachée aux résultats affichés par les moteurs de recherche.

L'affiliation : C'est un système de partenariat où les affiliés sont récompensés pour chaque visite ou vente qu'ils génèrent à partir des liens textes présents dans leurs sites web » (Philip, Marketing Management , 2015).

Les réseaux sociaux : Ce sont des médias créés pour être partagés, ils se distinguent par la facilité de collaboration et de connexion entre les différents acteurs, ils permettent la construction et l'amélioration de notoriété grâce à leur fonction de partage et leur caractère viral.

Tableau 8 Les outils de Marketing digital classée par impact

Outils	Impacts
L'e-mail marketing	Rétention du consommateur

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

Le site web	Rétention du consommateur / Acquisition / Augmentation des ventes
Le référencement naturel	Rétention du consommateur / Acquisition
La publicité en ligne	Acquisition / Branding
Les réseaux sociaux	Branding / Participation et engagement
Affiliation	Augmentation des ventes / Branding

Source : Elaborez par nous suivant notre recherche

A. L'importance de la digitalisation dans les entreprises

La question de la digitalisation des entreprises ouvre le champ des possibles et devient une nécessité dans un écosystème en perpétuel évolution, au cours des deux dernières décennies, le digital a pris une place de plus en plus importante en entreprise. Véritable levier de performance, le marketing digital est garant de la promotion de la marque et de l'optimisation de sa réputation. Dans un environnement où la digitalisation est passée à la vitesse supérieure, le marketing numérique est devenu un moyen de communication incontournable comme on l'a vu précédemment. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises ont besoin de créer ou développer leur e-réputation et d'établir une interaction permanente avec leurs clients si elles veulent avoir une place dans cette nouvelle ère numérique. Bientôt, la quasi-totalité des consommateurs n'utiliseront plus que des canaux digitaux pour faire leurs achats. Sans recourir au numérique, une entreprise est tout simplement vouée à l'échec. La digitalisation d'une entreprise devra avant tout s'accompagner d'une bonne stratégie digitale, si cette stratégie est bien pensée, la digitalisation de l'entreprise va apporter des avantages indéniables sur celle-ci. Ces avantages sont cependant différents en fonction du point de vue.

Du point de vue de l'entreprise

- ✓ Côté entreprise, la digitalisation va améliorer différents aspects :
- ✓ Gain de temps dans les process
- ✓ La valorisation de son image

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

- ✓ Une communication plus rapide et simplifiée entre les différents métiers au sein d'une même entreprise, et permet d'utiliser l'intelligence collective
- ✓ Des conditions de travail améliorées pour les collaborateurs
- ✓ Une optimisation plus précise des dépenses et donc une augmentation de la rentabilité
- ✓ Pouvoir collecter une grande quantité de données sur les clients pour affiner la cible de l'entreprise
- ✓ La communication coûte moins cher, car elle est mieux ciblée.

Du point de vue de client

Côté client, d'autres avantages ressortiront :

- ✓ En étant plus moderne, l'entreprise aura une meilleure image dans l'esprit des clients,
- ✓ Meilleure communication avec l'entreprise et donc une fidélisation plus importante
- ✓ Obtenir une offre plus personnalisée et pertinente en fonction de ses besoins,
- ✓ La satisfaction client est plus grande, il peut en effet obtenir une assistance post achat plus rapidement et facilement.

« L'intégration du digital dans la stratégie de l'entreprise ne consiste donc pas uniquement à proposer un site web à ses clients ou à bien appréhender un nouveau canal de distribution. La digitalisation est un ensemble bien plus profond qui va impacter le fonctionnement global de l'entreprise. Désormais, cette transformation doit aussi intégrer, nativement, de nouvelles technologies telles que le Cloud, le Big Data, les objets connectés, la dématérialisation, les outils collaboratifs et de mobilité dans l'ensemble des processus et des offres des entreprises » (Jay, 2007). C'est dire que le processus de digitalisation impacte toutes les composantes de l'organisation traditionnelle de l'entreprise. Ceci dit que les entreprises et les marques doivent investir dans les nouvelles technologies et y consacrer une bonne partie de leurs budgets marketing, elles doivent aussi fournir un effort perpétuel de rénovation en vue de susciter l'intérêt chez leurs clients par des contenus personnalisés et adaptés à leurs besoins ; des jeux concours, ¹ tout simplement de nouveaux avantages.

2.5 La résistance au changement dans les organisations

« Tout d'abord d'après les chercheurs HAFSI Taieb et FABI Bruno (1997, p.98), ils soulignent que « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de

¹ « Vous ne pouvez pas résoudre un problème avec la même pensée qui a créé ce Problème » Albert Einstein.

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

conscience provient d'un surcroît d'informations externes ou internes qui génère un stress organisationnel » (STRAWSON, 1974).

Le changement organisationnel implique une diversité d'applications et d'approches (économiques, politiques, techniques et sociales) en réponse à des forces externes (ex. : changement du marché, compétition, innovations) et internes (ex. : le gestionnaire tente d'améliorer les méthodes et pratiques existantes) de l'organisation.

Le management joue un rôle essentiel dans la conduite des réorganisations, car il est en charge de mettre en place la stratégie d'entreprise au plus près du schéma cible. Définis comme le cœur et faisant partie du centre vital du système organisationnel, les managers sont le relais opérationnel du top management. Garants de l'efficacité des transformations, ils gèrent au mieux les hommes afin que la modification des activités soit une réussite. Les managers ont pour mission de donner du sens à l'action de leurs collaborateurs. À cette fin, ils doivent s'approprier l'intention de l'entreprise et la vision des évolutions annoncées.

Les organisations résistent pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait de quitter une zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles zones, souvent empreintes d'incertitudes. Pour être en mesure d'anticiper le3 changement, il est donc essentiel de connaître les facteurs de risque et en particulier les causes de freins au changement. Outre les causes individuelles, la résistance au changement est souvent intimement liée à des causes plus globales, structurelles et conjoncturelles ou bien collectives.

En gérant efficacement la résistance au changement, les organisations peuvent favoriser un environnement de travail positif et productif et assurer le succès de leurs initiatives de transformation c'est-à-dire doivent reconnaître et aborder la résistance au changement en mettant en place des stratégies pour surmonter les obstacles. Cela peut inclure une communication efficace, la participation et l'engagement des employés, la formation et le soutien, ainsi que le leadership et la gestion du changement. En conclusion de cette section, il est primordial de prendre conscience de l'importance du rôle du comité de direction dans la conduite du changement, exemplarité et de sa solidarité que de sa capacité à communiquer efficacement en direction des destinataires du changement. Sans oublier, au préalable, d'informer l'encadrement de proximité des mesures prises, de façon à ne pas le mettre en porte-à-faux vis-à-vis des équipes. Et si la tête de l'entreprise a une grande part de responsabilité dans La conduite des affaires et des évolutions. « L'implication et la participation des personnes dans la démarche de changement sont des leviers clés de réussite. Le pilotage ne saurait se limiter à

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

des actions de formation et de sensibilisation. Tant du point de vue de son exemplarité et de sa solidarité que de sa capacité à communiquer efficacement en direction des destinataires du changement. Sans oublier, au préalable, d'informer l'encadrement de proximité des mesures prises, de façon à ne pas le mettre en porte-à-faux vis-à-vis des équipes. Et si la tête de l'entreprise a une grande part de responsabilité dans la conduite des affaires et des évolutions » (BOUGLET, 2013). L'implication et la participation des personnes dans la démarche de changement sont des Leviers clés de réussite. Le pilotage ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation

Conclusion

« Les entreprises ont actuellement tendance à investir dans les outils et les pratiques managériales afin d'améliorer leur capacité de prise de décision, augmenter leur compétitivité, en matière de gestion. Même si une grande attention a été accordée aux avantages décisionnels dans la pratique, des recherches universitaires limitées ont étudiée la question de la prise de décision » (BENCHERQUI, 2022).

Donc ce troisième chapitre nous avons abordé dans la première section les différents aspects et pratiques managériales adaptés dans les entreprises qui constituent aujourd'hui un pilier primordial dans la constitution et le fonctionnement de leurs organisations. Ainsi dans la seconde section nous parlerons des outils de Management dans les organisations et les indicateurs de performances dans les organisations qui sont des moyens pour les organisations de mesurer et d'évaluer leur performance, Ils sont essentiels pour atteindre les objectifs organisationnels, car ils permettent de surveiller et d'analyser les résultats de manière régulière et objective. Nous avons abordé, le management de la qualité comme étant le moteur qui donne ambition aux entreprises, et qui constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne. Nous avons présenté ses objectifs, ses composantes, ainsi que ses exigences, qui permettent aux organisations d'atteindre leurs objectifs en termes de qualité et arriver à satisfaire leurs clientèles. En conclusion de ce chapitre, les outils de communication sont essentiels pour les entreprises, car ils permettent une communication plus rapide, plus efficace et plus économique entre les employés, les clients et les partenaires commerciaux. Les entreprises qui utilisent efficacement les outils de communication modernes peuvent améliorer leur productivité, leur service à la clientèle et leur rentabilité. Les pratiques managériales sont devenue un sujet à la mode et, plus encore elle mobilise les réflexions comme les initiatives

Chapitre III : Les pratiques managériales et les outils utilisés dans l'entreprise et leurs impacts sur sa performance organisationnelle

prise pour améliorer ce concept dans la plupart des organisations du monde et comme le management constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voire éclaté : la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine, et la gestion des ressources que c'est soit financier, humaine, n'est en ce sens que la mise en action de l'entreprise. Donc enfin on peut dire que le management est essentiel pour la performance des entreprises et l'atteinte de leurs objectifs. « Un bon management permet d'aligner les objectifs, de motiver les employés, de communiquer efficacement, de prendre des décisions éclairées, une bonne gouvernance d'entreprise est un moteur clé de la performance Parce qu'un bon management de l'entreprise est un facteur clé dans l'atteinte des objectifs fixées car, il ne suffit pas d'avoir beaucoup de moyens pour être performante ; la manière de gérer les moyens dont L'on dispose, les choix stratégiques, les politiques commerciales, font la différence entre les entreprises. Par contre, malgré l'importance des moyens, un mauvais management ne peut conduire qu'à l'échec. Donc enfin on peut dire que le management est essentiel pour la performance des entreprises et l'atteinte de leurs objectifs. Un bon management permet d'aligner les objectifs, de motiver les employés, de communiquer efficacement, de prendre des décisions éclairées, de Gérer les ressources, d'encourager l'innovation et de résoudre les conflits. Les entreprises qui accordent une importance particulière au management sont plus susceptibles de réussir et de se démarquer de la concurrence » (Annie bartoli, 2015).

Et même motive les employés en reconnaissant leurs efforts, en les récompensant et en les soutenant dans leur développement professionnel. Des employés motivés sont plus productif et contribuent à la réussite de l'entreprise.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Introduction

Le contexte de la gestion de l'environnement représente aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises, qui cherchent désormais à prendre en compte les impacts environnementaux de leurs stratégies économiques. L'environnement apparaît comme une préoccupation collective qui doit être intégrée aux activités productives. Néanmoins, depuis quelques années, il tend à apparaître davantage comme une source d'opportunités économiques que comme une contrainte à laquelle les entreprises doivent se soumettre. Plusieurs analyses économiques se sont attachées à déterminer la relation entre les enjeux économiques et environnementaux, et ont montré, conformément au modèle économique classique, que les pressions écologiques apparaissent comme des contraintes économiques, sociétales, et considèrent la pollution comme une externalité négative dont la prise en compte entraîne invariablement des charges supplémentaires pour les entreprises.

La mise en place des outils et de mettre en place des pratiques managériales sont essentielles au succès des organisations actuelles, permettent aux gestionnaires de diriger, de superviser et de motiver les employés, de Planifier l'avenir de l'entreprise, de gérer les ressources efficaces et d'évaluer régulièrement la performance et la rentabilité. Les entreprises qui appliquent ces pratiques efficacement peuvent mieux s'adapter aux changements du marché et réussir dans un environnement commercial concurrentiel et plus compétitif. Son rôle est crucial dans la réussite des organisations actuelles, car elles permettent aux managers de diriger et de superviser efficacement les activités de leur entreprise et de s'adapter aux changements rapides du marché.

Donc à long de ce chapitre la première section de ce chapitre nous consacrons à la présentation de l'entreprise CO.G. B Labelle et quant à la seconde section, nous analysons les pratiques et les outils de management de l'entreprise CO. G B Labelle qu'ils pratiquent pour assurer : une bonne prise des décisions, la performance de l'organisme et sa mise en place des outils de pratique managériale c'est-à-dire comment sont-elles été introduites.

Notre stage est réalisé au sein de la CO.GB Labelle de Bejaia qui est une filiale connue du groupe Labelle, une entreprise Algérienne concurrente, opérant dans le secteur agroalimentaire pour être sur le terrain et voir de près l'importance de pratiques managériales qu'ils utilisent,

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

les outils de management utilisées, leurs rôles dans la gestion des organisations et nous allons étudier leur planification, la prise de décision, planification, organisation, etc.

Section 1 : Présentation de l'entreprise CO.G. B Labelle

1.1 Historique et Évolution de l'entreprise CO.G. B Labelle

L'entreprise est créée en 1939 par le groupe de TAMZALI, fut nationalisé en 1967, il était issu de la restructuration de la Société National de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires (**SOGEDIA**) en 1972, L'unité a été nationalisée en 1974 et prend le nom de Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaire (**SOGEDIA**). Durant cette période c'était le démarrage de planification en continu qui a été acquise en 1973. Suite à la restriction de **SOGEDIA** par le décret présidentiel du 1/1/1983 la suite a pris pour dénomination Entreprise Nationale des Corps Gras (**E.N.C.G**).

En 1998 il y a en restauration de **L'E.N.C. G** en cinq filiales : Alger, Oran Bejaia, Annaba, Maghnia, qui sont devises en dix unités de production. C'est aussi que la Société des Corps Gras de Bejaia devient filiale de **L'E.N.C. G** regroupant deux unités de rationnelle : Unité de production N° 7 et unité de production N° 8. La filiation de Bejaia a été certifiée en 2005 dans **ISO.9001** version 2000 (système de certification).

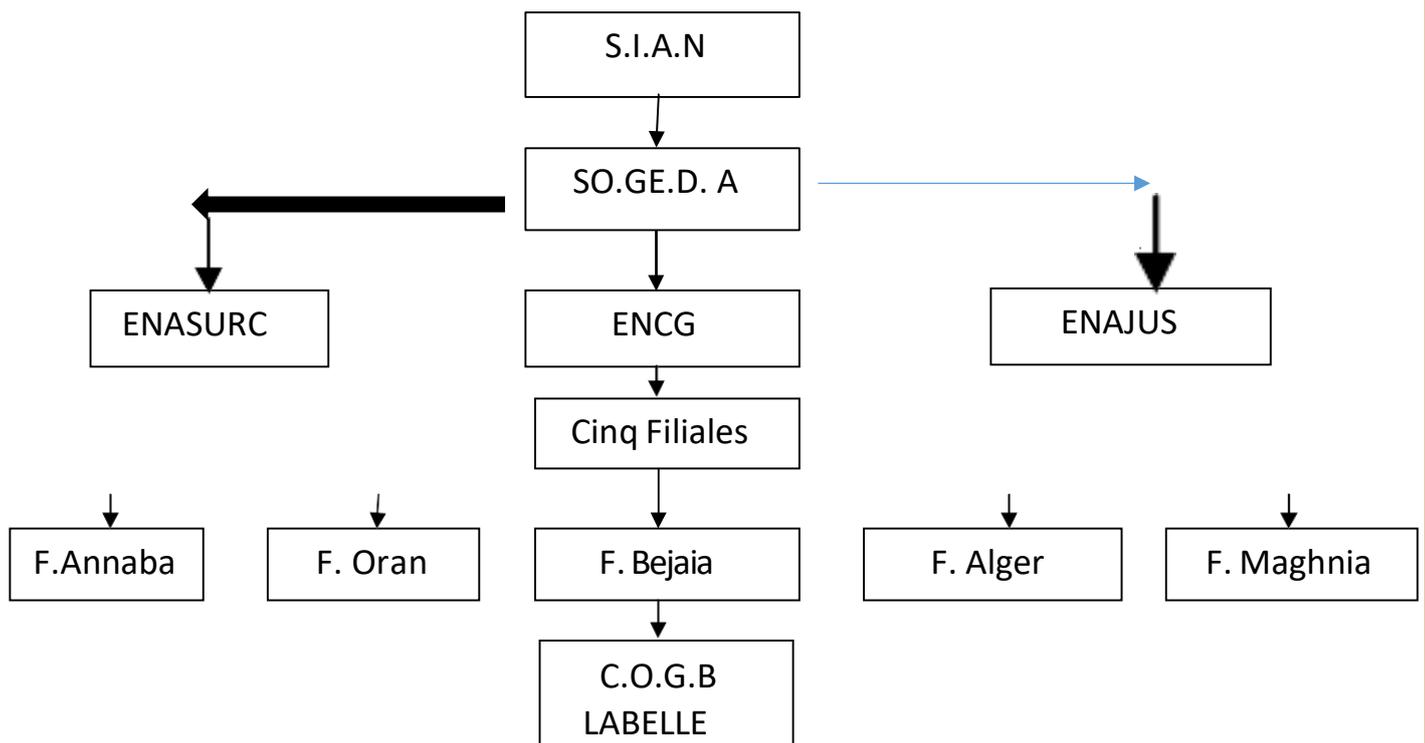
En application de l'ordonnance N° 1-04 du 20/08/2001 relative à la privatisation totale ou partielle des entreprises publiques économiques et de **CPE N° 01/60** du 13/12/2005. Ce complexe avait accédé au statut d'entreprise autonome en 1989 et est devenue la Société Par Action des Corps Gras (**SPA-ENCG**) ayant pour activités de transformer les matières d'origine animale et végétale afin de fabriquer des produits alimentaires et industriels. A partir du 01/04/2006, **CO.G.B.** fut privatisée par le groupe « Labelle » sous la dénomination de **CO.G.B. Labelle/SPA** ; et le groupe Labelle ont plusieurs filiales ou unités de production dans les différentes wilayas qui sont évolué dans d'autres secteurs d'activités.

Labelle est parmi les premières entreprises algériennes engagées dans le domaine de la production de denrées alimentaires en Algérie avant qu'elle se transforme à une industrie qui Fabrique plusieurs produits alimentaires comme la margarine, sucres, boissons non gazeuses, l'eau minérale, légumes secs, ...

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

L'industrie agroalimentaire occupe aujourd'hui une position confortable dans le marché national en couvrant plus de 30% de la demande globale, comme elle planifie d'autres projets d'investissements dans le secteur pour le but d'élargir sa gamme de produits. Disposant d'un siège social à Alger pour l'entreprise mère, la compagnie possède plusieurs usines entre minoteries, couscousserie, semoulerie et torrifications où elle produit son café Bonnal, implantées dans ouled Moussa, khemis el khechna et dar el beida, ... son nombre d'effectif total est estimé à deux milles employés. Au début des années 2010, elle se lance dans le conditionnement de produits alimentaires comme le riz, lentilles, haricots, pois chiches, sucre cristallisé et lait dans une usine à Khemis El Khechna. La belle a signé un partenariat avec le Groupe Cristal Union qui a permis la naissance de la Grande Raffinerie Dahmani LA Belle, entrée en production en mars 2016. Avec près de 460 salariés, sa capacité de production est d'environ 300 000 tonnes de sucre blanc par an.

Figure 11: représentation du diagramme de l'historique



Source : document interne de l'entreprise C.O.G.B La Belle

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

A. Situation géographique de l'entreprise :

Le complexe industriel agroalimentaire « CO.G. B-LABELLE », implanté dans la zone industrielle de la capitale des Hammadides, est considéré l'un des plus grands complexes en Algérie, disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m², dont 56 500 couvert.

Il est limité par :

La route des Aurès et L'ENTP/SPA à l'ouest.

ALCOST/SPA et Oued Sghir au nord.

SN LB liège au sud.

L'EDIMIA à l'est.

B. La situation juridique

CO.GB « La Belle » est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié le 16 Avril 2006. Elle est constituée juridiquement en SPA, au capital social d'un milliard de dinars Algériens partagé entre les actionnaires comme suit : 70% pour la Belle et 30% pour le groupe COGB ou l'Etat.

C. Missions et objectifs de l'entreprise :

❖ Missions de l'entreprise :

Les principales missions de la CO.G. B Labelle sont :

Elaborer et réaliser des plans annuels de production et de vente.

Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exploitation dans le cadre des surplus de production.

Procéder à des études de projet pour répondre aux besoins de la demande nationale

Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser la performance des appareils de production.

Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, maîtrise des coûts.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Mettre en place ou développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques tant en matière produite.

Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité.

La satisfaction des besoins du consommateur en matière d'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivés des corps gras.

Leur métier est la transformation des matières d'origines animales et végétales en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

❖ Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe Labelle sont :

Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires

Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.

Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.

Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production.

Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes.

Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile

Alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet.

❖ Les activités de l'entreprise

- Fabrication de l'huile végétale ;

- Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie ;

- Fabrication de produits végétale aromatisés ;

- Fabrication de savon de ménage et de toilette ;

- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras

Dessillés et du savon industriel ;

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Moyens de l'entreprise :

Les moyens matériels que l'entreprise dispose sont comme suit :

Raffinerie, Savonnerie, Margarinerie, Hydrogénation., Station d'épuration des eaux etc.

Moyens humains : L'effectif total de la CO.G. B Labelle enregistré à la fin 2014 est 539 agents réparti par catégorie comme suit :

Cadres supérieurs : 7 agents soit 1%

Cadres : 52 agents soit 10%

Maîtrise : 265 agents soit 49%

Exécution : 215 agents soit 40%

Tableau N°07 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre-supérieurs	7	1%
Agent de maîtrise	265	49%
Agent d'exécution	215	40%
Cadre	52	10%
Total	539	100%

Source : enquête sur le terrain

1.1.1 Présentation de différents département et direction de l'entreprise CO.G. B Labelle

CO.G. B Labelle est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié le 16 Avril 2006. Elle est constituée juridiquement en SPA, au capital social d'un milliard de dinars Algériens partagé entre les actionnaires comme suit : 70% pour la Belle et 30% pour le groupe CO.G.B. Les différents départements et services

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

- ❖ La direction générale : elle est l'organe directif principal de la société elle est dirigé par le directeur général (DG), son travail de planifier l'avenir de la société, elle donne l'orientation stratégique de l'entreprise, elle fixe les objectifs généraux de l'entreprise (à court, moyen et long terme), elle est chargée de coordonner le travail tous les autres départements de la société conformément aux objectifs qu'elle a fixés et elle veille au maintien de l'ordre au sein de l'entreprise. Assure l'analyse des informations pour le bon fonctionnement de l'entreprise, elle contrôle et coordonne le fonctionnement de tous les services et elle prend aussi les décisions stratégiques.
- ❖ Secrétaire qui assure le lien entre la direction générale et les autres niveaux hiérarchiques et aussi les différentes missions administratives (courriers, messages, archives, des dossiers, ...)
- ❖ **Département des ressources humaines**

Son objectif principal est de gérer et de développer le capital humain de l'organisation, son objectif réside dans le fait qu'il contribue à maximiser le potentiel des employés, à améliorer leur engagement et leur productivité, à favoriser un bon climat de travail et à assurer la conformité aux réglementations du travail. En fin de compte, un DRH efficace aide l'entreprise à attirer, à développer et à retenir les talents, ce qui est essentiel pour la réussite et la croissance des entreprises. Il a plusieurs objectifs : Recrutement et sélection, gestion de compétence, formation et développement

Il s'occupe de la gestion du personnel, il est composé des sections **suivantes** :

Section personnel : cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulière. Elle gère aussi la carrière des travailleurs, maladies et recrutements.

Section paie : elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.

Et le Section moyens généraux : répartition du matériel de bureau ; démarche auprès des assurances contre les incendies ou tout autre dégât.

❖ **Département Informatique** :

Ce département s'occupe de maintenance des applications existantes, maintenance du matériel développement, assistant à l'utilisateur, études et relation des programmes.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

❖ Département Marketing

Qui a la charge de l'écoulement des produits de l'entreprise et la gestion des stocks.

❖ Département comptabilité et finance

Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations Comptables réalisées par l'entreprise et permet de connaître en permanence les mouvements de stocks et les existants en magasin (en quantité et en valeur), propose les orientations financières et la politique de financement de l'entreprise à la direction générale. Le département des finances est responsable de la gestion des ressources financières de l'entreprise. Il s'occupe de la comptabilité, de la planification financière, du contrôle budgétaire, de la gestion des risques, de la fiscalité, de la trésorerie et des rapports financiers.

❖ Département d'approvisionnement :

Il assure la prospection du marché et gère tous les achats du complexe en matière premières et consommable, emballages et pièces de rechange.

Son fonctionnement est assuré par un ensemble de fonctionnaires chargés de la gestion administrative, ils sont les suivants :

Un chef de département central.

Un assistant chargé des approvisionnements.

Un chef de service chargé des achats locaux.

Un chef de service chargé du suivi des opérations d'importation.

Un déclarant en douanes chargé des formalités douanières

Un agent administratif.

❖ Département Sécurité

Il s'occupe des conditions hygiène et de sécurité en matière de production individuelle et collective. Le but de ce département consiste à écarter tout risque d'accidents graves, prévention et la lutte contre tous incendies pouvant informer les travailleurs.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

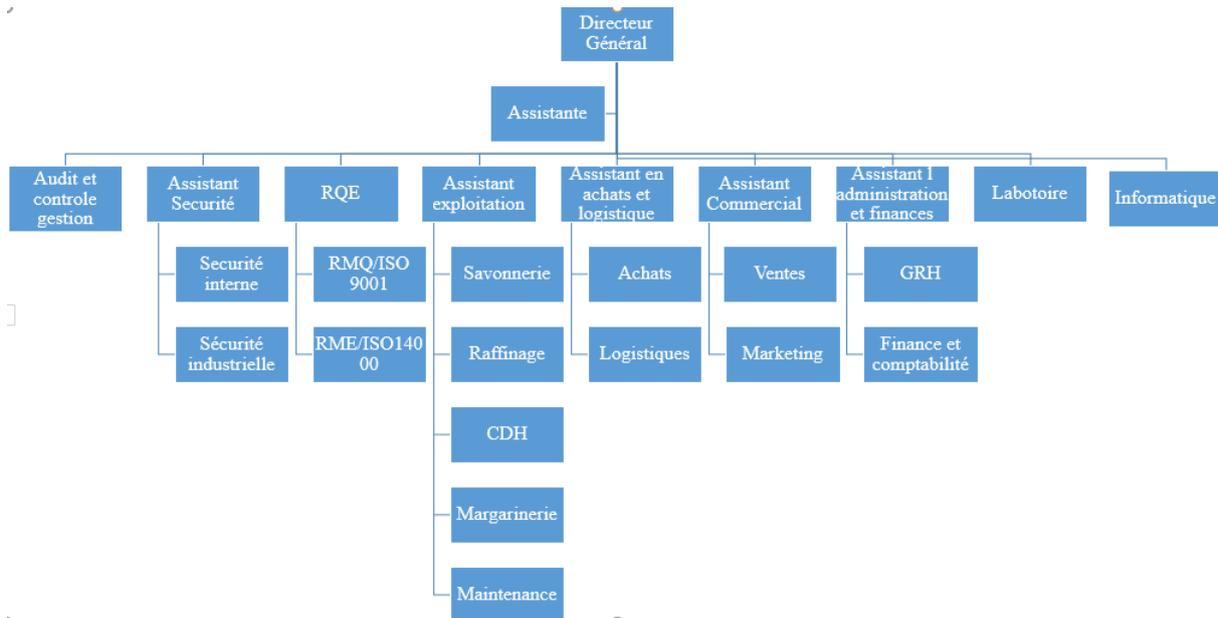
- ❖ **Service laboratoire** : Ce service est chargé de contrôler et gérer la qualité de tous les produits entrant dans le processus de production.
- ❖ **Direction commerciale** : Après le conditionnement des huiles et autres produits, la direction commerciale intervient pour la commercialisation et la distribution des produits finis.
- ❖ **Services transport** : Il est composé d'un atelier de réparation. Il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise, et assure la distribution des produits finis aux clients.
- ❖ **Contrôleur de gestion** : Il a pour une principale mission de veiller à l'élaboration, au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation des situations, états et rapports statistiques de gestion. Le rôle de contrôle de gestion est évident pour l'entreprise c'est de proposer des réflexions et des études de manière structurée, ponctuelle et précise sur n'importe quel aspect de la société est concernée et apportera aussi une vision globale de qui se fait sur le marché.

La CO.G. B Labelle a plusieurs départements qui sont de partagée par service ou département qui joue un rôle essentiel dans le succès d'une entreprise. La collaboration entre ces départements est cruciale pour assurer un fonctionnement efficace. Chaque département et section est géré par un responsable qui rapporte à un niveau supérieur, Cette structure favorise la spécialisation et la clarté des rôles, mais peut entraîner une communication verticale rigide.

Tous ces départements et service dépend d'une seule personne qu'est le président directeur général (PDG) qui gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques. Ce lien est représenté dans l'organigramme suivant :

Figure 12 L'organigramme général de COGB LABELLE

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériaux d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.



Source : document interne de l'entreprise C.O.G.B La Belle

Section 02 : Les pratiques et les outils de management de l'entreprise CO. G B Labelle

2.1 Analyse des pratiques managériales de l'entreprise CO.G. B Labelle

2.1.1 Le système d'organisation de management aux prés de notre organisme d'accueil

Comme s'était dit que souvent ou très généralement le management et l'organisation sont liés, parfois même ils sont même confondus en pratique et en théorie. L'organisation de C.O.G.B Labelle est la manière dont les tâches, les responsabilités et les ressources sont réparties et coordonnées pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

« Dans l'organisation l'idée viens des grands dirigeants de haut que c'est soit de projets ou autres pour le mettre en œuvre, et les collaborateurs faisons l'étude de faisabilité et les financiers évalue les rentabilités, mais dans chaque département prend ses décisions s'il y'aura des difficultés ou sort de sa volonté passe les décisions au PDG même lui y'a un problème passe sa pour la direction générale » (*Responsable de service du management*). D'après notre analyse à travers nos entretiens, on sait que généralement que la répartition des responsabilités par individu est adoptée par les petites entreprises à cause de leur structure simple et pour les grandes et les moyennes entreprises préfèrent la répartition des responsabilités par service ou département. Donc la manière de répartition des responsabilités est relié à la taille de l'entreprise.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Une structure organisationnelle claire définit les rôles, les responsabilités et les relations hiérarchiques au sein de la filiale. Cela aide à définir des lignes de communication claires et à faciliter la coordination entre les différentes équipes et départements et inspire une grande confiance aux employeurs, par une stratégie du groupe qui repose sur une forte compétitivité.

Tous ces départements et services dépend du président directeur général (PDG) qui gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques, on remarque que l'organisation est hiérarchisée au sein de CO.G.B Labelle même le directeur de la filiale pour des investissements sensibles ou même dans les décisions quotidiennes faut qu'il consulte l'entreprise mère pour évaluer et voir les opportunités qui peuvent être apportées pour l'entreprise mère et la filiale., C'est pour sa l'organisation est concentrée juste entre le main de niveau hiérarchique de l'organisation . Ce lien est représenté dans l'organigramme suivant (figure n°12)

2.2.2 Processus décisionnel

On avait fait des entretiens avec les personnels qui sont censés de prendre les décisions longues et court terme auprès de la secrétaire qui relie les différents départements avec le PDG de la CO.G. B Labelle. Comme la décision est le moteur du management Lorsque l'information ou le projet que l'entreprise veut mettre en place est parfaite et s'était bien étudiée ; le décideur agit en parfaite connaissance de cause Comprendre le problème est à moitié résolu. La non identification du problème conduit à des pseudo solutions engendrant à leurs tours des problèmes. Dans l'organisation l'idée vient des grands dirigeants de haut que c'est soit de projets ou autres pour le mettre en œuvre, et les collaborateurs font l'étude de faisabilité et les financiers évaluent les rentabilités, mais dans chaque département prend ses décisions s'il y'a des difficultés ou sort de sa volonté passe les décisions au PDG même lui y'a un problème passe sa pour la direction générale.

« La direction générale c'est lui qui joue le rôle de décideur principal de la filiale C.O.G.B, c'est-à-dire les décisions importantes ou long terme qui coûtent cher pour l'entreprise comme les équipements technologiques, par exemple y'avait un achat d'une raffinerie d'huile récemment de l'Italie pour maximiser la production qui a coûté très cher pour l'entreprise mais cette décision a quitté la direction générale puisque c'est coûteux pour l'entreprise faut une longue planification pour voir son opportunité pour l'entreprise puisque ces décisions prises peuvent avoir un impact significatif sur la réussite ou l'échec de l'entreprise »(responsable de management).

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

En effet donc le PDG de la direction général va travailler en collaboration avec la direction de la filiale pour piloter (un projet, pour acheter un équipement, prendre des décisions à long terme) avec les directives bien- expliquée par la direction générale, que sa apporte beaucoup pour la filiale. Mais les décisions à court et moyens terme qui intéresse les activités quotidiennes de l'entreprise qui soit (les vente de produits, recrutement, achat de matière première sa c'est pris par le directeur local. Quotidiennement, l'entreprise est confrontée à la possibilité d'emprunter de très nombreux chemins différents. Pour diriger une organisation, les cadres doivent prendre de nombreuses décisions qui vont engager l'avenir de l'entreprise et qui garantiront ou non sa croissance et sa pérennité.

A. L'importance de la prise de décision pour l'entreprise.

C'est-à-dire la prise de décision la prise de décision est un processus crucial pour assurer le succès de la filiale au sein de l'entreprise C.O.G.B-labelle. Les décisions à court terme et moyen terme comme ces décisions sont prises en réponse à des problèmes immédiats et à court terme qui se posent dans la conduite des activités quotidiennes de l'entreprise. Les décisions quotidiennes qui n'ont pas assez d'importance que c'est soit : Achats de matière première, investissement sur un équipement pour augmenter la production, processus de recrutement etc..., sa c'est pris par le PDG de C.O.G.B Labelle et la direction interne sans concerter la direction générale du groupe. Ces décisions sont prises pour résoudre des problèmes immédiats et à court terme et sont prises par les équipes de gestion intermédiaire et les employés de l'entreprise bien sûr avec les suggestions ou en suivant les consignes du PDG interne de CO.G. B Labelle.

Mais les décisions stratégiques c'est-à-dire à long terme qui mobilisent beaucoup de ressources pour l'entreprise et qui concerne les relations de l'entreprise avec son environnement comme : lancement d'un nouveau produit, un projet, un équipement pour l'entreprise est pris par le grand patron PDG de la direction général du C.O.G.B Labelle qui Concerte la direction mère et lui explique très brièvement les décisions qui doit se prendre ou les opportunités sur le marché. Après prendre les décisions stratégiques (Long-terme) que soit lancement d'un nouveau produit, projet d'un investissement sur un produit (l'amélioration du produit) pour augmenter la capacité de production, les achats des équipements technologiques pour l'entreprise etc..., le directeur de C.O.G.B labelle concerte et propose l'idée ou la décision Qui sera prise avec des

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

documents nécessaire pour plus d'éclaircissements avec les moyens nécessaires en cas pour la validation du projet de l'investissement et pour savoir la sureté du projet. , Que l'entreprise dispose les moyens financiers et humains pour le mettre en œuvre pour l'entreprise mère.

Collecte d'informations, Analyse et évaluation les avantages le risque de ses informations les conséquences potentielles de chaque option, Consultation et collaboration dans certains cas, consulter l'équipe de direction ou d'autres parties prenantes clés pour obtenir leurs points de vue et leurs idées, Prise de décision, après avoir analysé les informations et écouté les différentes opinions, le PDG prends une décision en choisissant l'option qui est la plus alignée sur les objectifs stratégiques de la filiale et de l'entreprise mère.

Il est important de noter que le processus de prise de décision peut varier en fonction de la nature de la décision, de son urgence et de son impact potentiel. Et le PDG cherche toujours à maintenir un équilibre entre l'efficacité de la prise de décision et la recherche de consensus, en favorisant la transparence et la responsabilisation Une fois la décision a été confirmé ou validé par la direction centrale, le directeur de la filiale c'est mobilisé et avise ses collaborateurs pour commencer à la mise en œuvre de cette décision et pour faire une étude de faisabilité. Une fois la décision prise, Le PDG communique clairement la décision et sa mise en œuvre à l'équipe de direction de la filiale et aux parties prenantes concernées. En assurant que les responsabilités sont assignées, que les ressources nécessaires sont allouées et que les actions sont mises en œuvre conformément à la décision. Suivi et évaluation après la mise en œuvre de la décision, y'aura une équipe avec le PDG qui surveille attentivement les résultats obtenus. Si nécessaire, apporterons des ajustements ou des corrections pour garantir que la décision produise les effets escomptés. Également en évaluant les leçons apprises dans le processus de prise de décision pour améliorer les futurs processus décisionnels. Donc la décision finale revient au PDG de l'entreprise locale concernant le projet qui vas présentez le rapport de faisabilité aux décideurs de l'entreprise, tels que les dirigeants et les membres du conseil d'administration, pour obtenir leur approbation et leur soutien une fois le projet est rentable pour l'entreprise, on envoie un PV de réunion qui explique le projet très claire a l'entreprise Mère pour la confirmation définitive. Si le projet est approuvé, passez à la phase de planification et de mise en œuvre, l'entreprise C.O.G.B Labelle cherche poursuivre ces étapes pour plus de fiabilité, pourrez prendre une

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la C.O.G. B Labelle.

décision éclairée concernant les projets et n'importe quelle décision pour une amélioration continue ; et évaluer sa faisabilité de manière approfondie. D'après ces étapes voilà comment le processus décisionnel s'est passé au sein de l'organisation C.O.G. B Labelle., Donc En résumé, on peut dire que le processus décisionnel a pour rôle de collecter, analyser, présenter et faciliter l'utilisation des données pertinentes au sein de l'entreprise. Leurs objectifs principaux sont d'améliorer la qualité des décisions prises, de favoriser une approche basée sur les données et de soutenir l'efficacité opérationnelle et la performance de l'entreprise. Approche basée sur les données et de soutenir l'efficacité opérationnelle et la performance globale de l'entreprise.

2.2.3 Système de planification au sein de l'organisme d'accueil

« La planification s'est développée dans les entreprises dans les années 1970, consiste à élaborer des programmes d'action afin de mettre en œuvre les choix stratégiques de l'entreprise. La planification cherche à maîtriser l'avenir de l'entreprise » (Adary, 2022).

Les entreprises qui gère mal le système de leur planification écrite ou formelle risque d'engendrée surtout dans les cas où surviendrait un évènement subit et non souhaité, par exemple, le décès du prédécesseur.

« C.O.G. B Labelle ne se lance pas dans quelques choses qui soit un projet ou même dans ses activités quotidiennes ou à moyen terme sans procède toujours à une planification avant de mettre en œuvre n'importe quelle décision dans l'organisation. Visent à assister la direction générale dans sa mission de pilotage stratégique de l'organisation. D'après notre analyse, en veillant à une organisation solide au sein de C.O.G.B Labelle, maximise leur capacité à atteindre les objectifs, à gérer les défis et à saisir les opportunités. Une organisation favorise l'efficacité, la collaboration et l'innovation, ce qui est essentiel pour maintenir la compétitivité sur le marché régional. » (*Responsable de management et système qualité et environnement*).

Donc, d'après nos analyses à travers les entretiens qu'on avait effectué près de la direction de management de C.O.G.B la planification dans l'organisation consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. On peut dire que c'est une activité continue, il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans la perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la solution souhaitée c'est très simple ; toute organisation qui

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériaux d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

cherche à maximiser sa croissance de production planifiée pour atteindre ses objectifs est de poser des questions essentielles : Où sommes-nous pour savoir la situation actuelle de l'entreprise et chercher à mettre des directives dans les futures., vise à élaborer et à coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles. Une structure organisationnelle claire définit les rôles, les responsabilités et les relations hiérarchiques au sein de la filiale. Cela aide à définir des lignes de communication claires et à faciliter la coordination entre les différentes équipes et départements. Pour évaluer le ressource nécessaire (information, formation, soutien, etc.) Et conditions d'utilisation de ces ressources (qui fait quoi ? pour qui ? avec quels moyens ?) Condition pratique de mise en œuvre, moyens pour suivre les actions, en résumé de cette partie on peut dire que c'est une phase importante pour l'organisation.

« Et à la fin si la planification c'est fait, l'organisation s'en charge pour la phase de mise en œuvre c'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.⁷⁸ Cette phase est toujours délicate car, d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distincte à l'implication des acteurs » (Responsable de service de laboratoire).

2.2 Les outils mis en place par la CO.G. B Labelle pour assurer la compétitivité

2.2.1 Les outils de la communication externe et interne utilisée par l'entreprise CO.G. B Labelle : NTIC

« Depuis l'ouverture du réseau au grand public au début des années 1990, internet c'est progressivement transformé en un canal de distribution électronique duquel les entreprises et les consommateurs échangent et commercialisent des biens et des services, qui sont Interconnectés grâce à un protocole de communication commun » (BOUGLET, 2013).

Surtout les NTIC se répandent dans toutes les organisations et qui apporte beaucoup des avantages dans l'augmentation des vitesses de traitement de l'information, améliore la capacité de stockage grâce aux Nouveaux supports qui stockent plus d'information dans un

Volume réduit., Grâce aux NTIC, il est Possible de relier le système d'information de l'entreprise a celui de ses principaux partenaires De nos jours, l'introduction des outils de management basés sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) au sein des entreprises présente un avantage crucial, compte tenu de la valeur ajoutée

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériaux d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

de ces outils dans l'amélioration des conditions du travail et de la productivité. Ce qui apparut ces dernières années l'utilisation massive des sciences et les technologies de l'information et de la communication dans tous les secteurs de l'activité, une croissance rapide de l'utilisation des outils d'informations et de la communication qui a révolutionné la vie humaine en générale et le mode d'organisation des entreprises en particulier. ; le responsable des ressources humaines, précise que : « *l'usage de TIC à deux niveaux interne et externe, sur le niveau interne on utilise : les emails, les SMS. Aussi pratiquement la DRH et la DG qui le fait pour envoyer des SMS pour un ensemble des collaborateurs pour les informés de différentes actions ou situations, par exemple lors de la pandémie de COVID 19, et sans oublié en externe aussi sa leurs apportent d'être proche de leurs clients et être à leurs écoutes pour le prendre en considération pour contribuer plus dans la croissance financière, économique et environnementale de l'entreprise* » (Secrétaire de directeur général).

Permet aussi de faciliter beaucoup des opportunités près de nos fournisseurs et les concurrents vu que l'environnement est plein des turbulences et de menaces, D'après une analyse approfondie de ces réponses, on a constaté que les outils de TIC jouent un rôle très important dans l'entreprise, ils facilitent le travail entre les membres des entreprises et leurs partenaires économiques.

Par rapport aux cibles de votre entreprise, quelles seront les moyens de communication utilisez-vous avec vos partenaires ?

Les réponses à cette question ont été de même pour l'intégralité des enquêtés qui ont utilisé des différents moyens de communication avec ses partenaires, explique : « FACEBOOK, INSTAGRAM, YOUTUBE, e-mails électronique, vidéoconférence tels que Zoom, Skype et Google Meet sont devenus indispensables pour les réunions à distance et les collaborations entre les membres de l'équipe situés dans des endroits différents surtout pour des formations à distance pour nos personnelles., Puisque vue que nous sommes dans l'agroalimentaire on a des conventions avec les influenceurs on leur paye pour faire la publicité ; des fournisseurs qui nous fournit des matières premières, autre entreprises internationale qui sont en partenariats avec nous ». (Responsable des ressources humaines ; responsable de management et d'informatique).

« Précise par le responsable de laboratoire de recherche que les outils de communication qu'on Utilise entre nos personnel pour transmettre les messages et celle qui sont le plus utilisés sont

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériaux d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Des contacts directs c'est-à-dire œil par œil pour transmettre de message verbalement pour prendre des décisions à court et moyens terme ; Des écrits, des affichages pour faciliter la communication, visio-conférence, les notes, les pause-café, messagerie électronique, Téléphone pour de messagerie instantanée qui facilite la communication à travers des appels ; et des SMS aussi Microsoft Teams ou WhatsApp peuvent être utilisées pour des communications rapides et informelles, pour les discussions en équipe de même département. , Les réunions sont des occasions de rassembler les employés pour discuter de projets, résoudre des problèmes, partager des informations et favoriser la collaboration. Elles peuvent être organisées en personne ou en utilisant des outils de visioconférence., Webinaires et vidéos d'entreprise : Les webinaires et les vidéos peuvent être utilisés pour diffuser des présentations, des formations, des discours de la direction, des mises à jour stratégiques et d'autres informations importantes à tous les employés.

De messagerie instantanée telles que Microsoft Teams, WhatsApp, Messenger, sont devenues très populaires pour la communication en temps réel entre les membres de l'équipe. Elles permettent également de partager des fichiers et de collaborer sur des projets.

L'analyse de cette question est à partir de cette plateforme qui nous a permis de déduire que C.O.G.B Labelle essaie de se rapprocher près de leurs partenaires par tous les moyens des médias sociaux, et tout cela pour faciliter le processus de communication et améliorer la relation avec eux.

Tableau 9 comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?

Avis	Effectif	Pourcentage
Très bonne	14	50%
Bonne	6	20%
Moyenne	9	20%
Mauvaise	4	10%
Total	40	100%

Source : Adopté par nous-même aux réponses trouvées sur le terrain

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Donc d'après les réponses recensées auprès de nos répondants qui montre ce tableau que la plupart des collaborateurs de C.O.G.B Labelle ont jugé que la nature de la communication interne entre les services est très bonne. D'autres soit un pourcentage de 20% ont jugé que la nature de cette communication est moyenne. 20% des Travailleurs l'ont jugé bonne. Cependant, 10% de l'échantillon ont jugé la nature de cette communication de mauvaise. Donc la communication est également une arme pour l'entreprise lorsque l'on sait combien rapportent plus pour l'organisation qui ne doivent pas être négligées.

2.2.2 Contribution des outils de Management dans le service de Marketing

La mission du marketing est cruciale pour l'organisation c'est de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise, cherche à satisfaire les besoins et les motivations des consommateurs, en créant et en développant des biens. Aujourd'hui le marketing évolue, notamment poussée par les nouvelles données technologiques ainsi Internet est utilisée comme outil de veille pour l'organisation.

Est-ce que vous avez une section marketing si oui adoptez-vous une stratégie de Marketing dans votre entreprise et peuvent avoir une influence sur une relation entre le consommateur et vos produits ?

« Le responsable de management a répondu à cette question comme suit : « Malgré que y'a pas un service de marketing auprès de notre filiale C.O.G.B Labelle parce que y'a un département de marketing pour le groupe en général qui gère pour tous les filiales du groupe Labelle dans tous les autres wilayas qui aide à positionner l'entreprise, et permettre à l'entreprise d'énoncer un plan stratégique clair mettrai en place des campagnes publicitaires ciblées sur des plateformes en ligne, les réseaux sociaux et d'autres canaux en ligne participe à des événements et à des salons professionnels pertinents pour augmenter la visibilité de l'entreprise auprès de notre public cible ».

En ajoutant plus le *Responsable de DRH* « que le service de marketing de notre groupe Labelle travaille en collaboration avec les autres départements de l'entreprise, tels que les ventes, la recherche et développement, le service client, pour aligner les objectifs marketing Avec les objectifs globaux de l'entreprise et favoriser une approche holistique de la croissance »

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Donc d'après nos analyses effectués sur les réponses récoltés, il apparaît clairement dans l'organisation que les outils de communication peuvent augmenter la fidélité à la marque en créant des événements, des publicités, des actualités, On constate à lumière de l'analyse de ses réponses, l'entreprise doit faire attention à son environnement vu le développement de la technologie surtout avec l'arrivée de NTIC et les concurrents qui ne cessent qu'augmenter pour chercher à avoir un avantage concurrentielle par rapport à leurs concurrents. Il faut utiliser le message simple et clair, avoir un langage qui comprend par rapport à notre cible.,

« Dans un contexte concurrentiel élevé ou qui s'accroît, sur un marché où l'offre est banalisée, fidéliser ses clients est Malgré l'évolutions des technologies, du pouvoir qu'elles confèrent aux marques, et des entreprises, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants » (responsable des achats et ventes). Alors vu les nombres la confirmation du responsable des achats et ventes de la CO.G. B sur défaite que les évolutions ne fait que multiplié de jour en jour ce qui implique qu'il faudra un service marketing pour chaque filiale du groupe Labelle pour être proche des clients et faire de promotion, participer dans des événements de la ville pour faire connaître l'entreprise. Certaines de ces entreprises ont intégrées les outils de management relevant des TIC, à travers l'installation des différents logiciels de gestion dans leurs managements, afin de surmonter les obstacles. Devenu le socle du marketing client.

Donc le DRH de C.OG. B Labelle confirme que les outils de communications et en générale la plupart des outils de management utilisé auprès de C.O.GB Labelle est le plus bénéfique pour les entreprises en créant un environnement favorable à la créativité, en investissant dans la recherche et le développement, et en prenant des risques calculés pour stimuler la croissance de l'entreprise.

2.2.3 Les outils de management utilisés au sein de l'entreprise C.O.G.B Labelle

C'était la section où on avait fait notre stage pratique pour voir de proche les outils de management utilisé pour la gestion de l'organisation, Et pour questionner de plus le responsable qui est chargée de l'environnement et de la qualité au sein de cette section. Donc l'entreprise C.O.G.B Labelle consacre cette section du management à être responsable de l'organisation et de la structuration de l'entreprise en fonction de ses objectifs. Il s'assure que les différentes parties de l'entreprise travaillent ensemble de manière coordonnée et efficace. Encourage l'innovation en créant un environnement favorable à la créativité, en investissant dans la

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

recherche et le développement, et en prenant des risques calculés pour stimuler la croissance de l'entreprise. Cherche à mettre en place des politiques et des procédures pour assurer que les employés sont motivés et travaillent en harmonie.

Tous nos entretiens auprès de cette section et au responsable du management se sont mis d'accord pour dire que « l'entreprise C.O.G.B Labelle accorde une importance très importante aux pratiques managériales d joue un rôle crucial dans le succès de l'entreprise en s'assurant que l'entreprise fonctionne de manière efficace et efficiente, en veillant à ce que les objectifs soient atteints, en dirigeant et en motivant les employés, en surveillant et en contrôlant les performances, et en encourageant l'innovation et la croissance »(Responsable de la gestion de la qualité aussi de management),

A. Emergence de l'amélioration continue :

« L'évaluation des actions d'amélioration est réalisée par le recueil de différentes données issues des rapports d'audits qualité interne, les revues de direction, les autoévaluations, enquêtes clients...etc. Des indicateurs qualité mis en place seront régulièrement évalués. La mesure de la qualité est une étape essentielle du processus d'amélioration continue de la qualité. Le principe de l'amélioration continue est un des principes de management de la qualité » (CANARD, 2009).

Pourquoi votre entreprise C.O.G.B Labelle n'intègre pas un département de recherche et développement en leur sein en d'autres termes pourquoi pas une convention avec l'université de Bejaia a la recherche de l'innovation ?

« On a des conventions avec les chercheurs de l'université en cas de nos besoins sur des informations ou des projets innovées dans les pays développés on peut faire facilement recours auprès de nos chercheurs pour piloter un projet qui apporte pour l'entreprise. Ajoute aussi que les entreprises qui se lancent dans ce type d'apprentissage et de développement des connaissances sont souvent des entreprises qui opèrent dans un environnement très concurrentiel alors l'environnement dans lequel baignent les entreprises algériennes n'est pas aussi concurrentiel pour les encourager au développement des connaissances et être favorable à l'innovation. Et dans les universités le parcours des formations des ingénieurs en Algérie est purement théorique ; il n'est pas suivi par des expériences pratiques pour développer les savoirs faire » (*responsable de laboratoire de recherche*).

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

En analysant ses réponses on peut dire que les entreprises profitent d'un environnement national non concurrentiel qui leur permet de réaliser des profits juteux sans pour autant se consacrer à de nouveaux investissements. Les entreprises nationales sont des consommateurs de l'innovation des entreprises étrangères et ses entreprises étrangères vont vendre la technologie avec des gros prix et le plus frappant dans toute cette histoire, c'est que vont pas montrer la bonne manière d'exploiter ses technologies ou bien ils ne vont pas recevoir constamment la bonne manière de savoir-faire tout en s'assurant de la préservation des connaissances et des compétences dans les pays développés. Ces dernières années, l'état algérien a certainement investi considérablement dans l'éducation et dans la recherche scientifique, mais sans pour autant accompagner l'absorption de ces connaissances dans l'industrie.

B. Approche processus

D'où on parle d'un logiciel appelée approche processus que notre entreprise d'accueil C.O.G.B Labelle a installé au sein de son organisme qui aide l'entreprise à gérer bien le temps et d'aider les entreprises à collecter, analyser et présenter les données pertinentes, afin de faciliter des décisions éclairées et basées sur des faits. Une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions ainsi que l'identification, les interactions, le pilotage et la gestion de ces processus afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise.

Confirme par le responsable de Management : « De façon positif, on utilise pour gagner le temps, et se permet de travailler en collectif et en groupe même s'il y a un problème a quelques parts qui lance un danger dans un département ou dans le processus de production ; le PDG ou les parties qui sont censé de résoudre donc peuvent voir sur la plateforme de l'approche processus de consulter ou de voir le blocage à n'importe quel moment ».

Certes ce logiciel approche processus permettent de rassembler tous les données à partir de différentes sources de l'entreprise, telles que les systèmes de gestion des bases de données, les applications opérationnelles, les feuilles de calcul, chèques payé en un mot tous les départements et section de l'entreprise sur un seul fichier qui peut se consulter par les parties concernées transformer ces données pour les rendre exploitables, qui représente l'entreprise en général tous les évolutions dans l'organisation.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

« On peut dire que les logiciels de l'approche processus ont pour rôle de regrouper tous les informations de l'entreprise, et sa leur permet de gérer le temps et avoir tous les nécessaires comme information, le développement des projets, analyser, présenter et faciliter l'utilisation des données pertinentes au sein de l'entreprise » (Responsable de Management).

Ils permettent aux utilisateurs d'explorer les données, d'identifier des tendances, des modèles ou des corrélations, et de réaliser des analyses statistiques ou prédictives. Ces analyses aident à comprendre les performances passées, à évaluer les scénarios futurs et à prendre des décisions éclairées. Nous avons vu que l'approche processus était un principe de management qui contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme ; l'identification et le management des processus essentiels souvent dits processus clés, est à la base d'une démarche d'amélioration continue.

Le responsable de management ajoute la pertinence de « *L'approche processus implique généralement la cartographie des processus de l'entreprise, la définition des rôles et responsabilités pour chaque processus, la mise en place de mécanismes de mesure et de suivi des performances, ainsi que l'identification d'améliorations potentielles à apporter ; En adoptant une approche processus, une entreprise peut améliorer son efficacité opérationnelle, sa satisfaction client, sa réactivité aux changements du marché et sa capacité à innover, Orientation client, Amélioration continue, Gestion des risques et Optimisation des ressources en éliminant les activités inutiles ou redondantes* ». Elle favorise l'efficience en réduisant les gaspillages, les retards et les erreurs.

2.2.4 Certification de C.O.G.B Labelle par ISO 9001 version-2015 :

Le système de management de la qualité, est le moteur, qui donne ambition aux entreprises ; il constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne.

La concurrence Internationale fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise sans tenir compte des exigences de la qualité. Car aujourd'hui la pratique qualité est vitale pour l'entreprise, donc l'entreprise CO.G. B Labelle filiale du groupe "Labelle" s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de ses produits et prestations, ainsi que de ses performances environnementales. Cette approche, en constante évolution vers un système de

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

management intégré global, selon les normes ISO 9001- 2008 et ISO 14001-2004, témoigne de la volonté de la Direction de développer l'entreprise autour des valeurs du développement durable.

« Lors de cette certification, l'organisation a suivi une démarche qui repose sur un certain nombre niveaux ou étapes qu'il faut respecter. A côté de ces étapes, l'engagement et la motivation du responsable de l'entreprise ainsi que celle de l'ensemble du personnel est l'élément clé de la réussite du processus de certification » (Responsable de management et environnement).

Le jour où CO.G. B a planifié de mettre cet outil en place son seul objectif primordial est la satisfaction des exigences des clients laquelle satisfaction passe à son tour par la satisfaction des travailleurs. Il faut, donc, inscrire ces mêmes systèmes de management de la qualité dans une démarche d'amélioration continue. Mais dans la plupart c'est un long processus ce que certaines entreprises ignorent. Et Pour aboutir à la certification, l'entreprise doit suivre une démarche qui comporte un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter. A côté de ces étapes,

Est-ce que y'a un engagement et la motivation du responsable de l'entreprise ainsi que celle de l'ensemble du personnel puisque c'est l'élément clé de la réussite du processus de certification ?

« Oui tout à fait pour aboutir à la bonne certification, notre organisation lors de sa certification a suivi une longue démarche qui comporte un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter. A côté de ces Étapes, nécessite aussi l'engagement et la motivation de l'ensemble du personnel de notre organisation qui est l'élément de la réussite de ces processus de certification. Le début de notre certification y a certains de nos employées qui pensaient que c'est une contrainte pour le début de sa mise en place sa démotive certains de nos personelles puisque aussi cette certification n'est pas toute l'organisation qui est censées d'être impliquée » (responsable de la margarinerie).

Les études démontrent que la certification joue un rôle important dans l'apprentissage Organisationnel, et plus largement, qu'elle soit un outil de gestion des connaissances. Le processus de la certification fait accumuler les connaissances collectives, en rédigeant des

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

documents qualité sur la dynamique d'apprentissage organisationnel, ce qui permet le transfert des connaissances au sein d'une organisation.

D'après Plus confirme que tous les produits que l'entreprise produit ce conforme à des norme Algériens qui devrait être respectée lors de la réalisation du produit., ces normes sont également très utiles pour les entreprises un client qui sait conformément avec quelles normes un produit a été réalisé par un fournisseur peut se faire une idée précise des caractéristiques de la qualité de ce produit. De plus, le client peut être rassurée également de la qualité de son fournisseur si ce dernier répond à une norme d'organisation comme la norme ISO 9001 relative au management de la qualité.

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises en apportant des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies. Dans notre organisation d'accueil travaille avec des normes Algériennes qui détermine le niveau de qualité qui doivent avoir les produits et chaque produit doit avoir une norme pour caractérise un produit et ce qu'il doit contenir combien éléments chimique, d'après tout avant de lancer ou mettre les produits sur le marché l'entreprise est soumis à une autorisation de fabrication (cette autorisation contient beaucoup des documents d'analyses des produits finis., Les dossiers doivent être déposé au niveau du ministre du commerce ou y'a une commission qui vont étudier les dossiers et à la fin vont délivrer cette autorisation de fabrication., Après encours de fabrication y'a un contrôle pour chaque processus c'est-à-dire on suit le produit encours de fabrication, y'a des moyens de correction encours de fabrication, des réglages parce que ce n'est pas intelligent de contrôler que les produits finis ça fait des grosses pertes. Ces normes Algériennes qui détermine des spécifications qui doivent avoir les produits c'est- à-dire chaque produit a un nome qui contiens les caractéristiques dont on produit la manière pour réaliser les produits qui répond à ses normes qui doit être respectée sinon si on ne respecte pas, l'organisation va subir à des sanctions.

Donc Il est important de souligner que la norme ISO 9001 ne concerne pas directement la qualité des produits et services mais qu'elle définit, en amont, des exigences relatives aux systèmes de management de la qualité des organisations.de manière générale , la normalisation permet de simplifier et clarifier les relations entre entreprises : d'une part ,de développer les marchés en harmonisant les pratiques et en réduisant les obstacles techniques aux échanges et , d'autre part de clarifier les transactions ;notamment par une meilleure définition des besoins.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Elle porte sur le fonctionnement de l'entreprise et, ainsi elle peut constituer un outil d'amélioration, un moyen de clarifier l'organisation, de mobiliser le personnel, Mais la norme fait aussi l'objet de critiques tenant aux principalement aux couts qu'elle suscite ainsi qu'aux améliorations réellement constatées parfois par les entreprises.

En conclusion, le système qualité se doit d'être toujours en évolution et le niveau de qualité nécessite une amélioration continuée afin de satisfaire les clients et les parties intéressés. La mise en place dès la démarche qualité a été une mission très intéressante amener pour tous les aspects bénéfiques que cela a rapportés.

A. La méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) :

Une méthode encours qui va se mettre en place au niveau de notre organisme d'accueil pour analyser les dangers des produits, propriétés, hygiène qui seras piloté par notre promoteur de l'entreprise (responsable de management), un outil pour la gestion de la sécurité des aliments., « (HACCP c'est en anglais qui signifie Analyse des risques Maîtrise des points critiques) est une méthode de travail très reconnu qui peut être utilisée seule ou comme préalable à une démarche qualité. Elle vise a identifié et analyser les dangers associés aux différents stade du processus de production d'une denrée alimentaire ainsi qu'à définir les moyens nécessaires à leur maitrise. Elle s'intéresse à trois types de dangers relatif à l'hygiène des aliments : présentation sur l'importance du méthode HACCP pour les entreprises, les dangers biologiques (virus, bactéries.....), chimiques (pesticides, additifs...), physiques (bois, verre...) » (CANARD, 2009).

Donc c'est un système de gestion de la sécurité alimentaire qui permet aux entreprises de prévenir les risques liés à la contamination des aliments. Cette méthode est devenue une norme internationale pour la sécurité alimentaire et est utilisée par de nombreuses entreprises dans le monde entier. Cette méthode définit les points critiques, analyse les dangers dans le produit pour prévenir et anticiper les dangers avant qu'il y'a depuis les processus de production pour avoir un produit saine, hygiène, propriété pour avoir une bonne qualité qui attire plus des clients et avoir un part très important sur le marché et pour répondre sur les normes du marché Algérien. En En garantissant la sécurité alimentaire et en améliorant la qualité des produits, la méthode HACCP renforce la confiance des consommateurs dans les produits de l'entreprise.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Donc en résumé de cette partie on peut dire que la méthode HACCP est essentielle pour les entreprises qui produisent, transforment, distribuent ou vendent des aliments surtout les entreprises agroalimentaires c'est-à-dire permet de garantir la sécurité alimentaire, d'améliorer la qualité des produits, de renforcer la confiance des consommateurs et de respecter les normes et réglementations en matière de sécurité alimentaire.

2.2.5 L'impact des outils et des pratiques managériales sur la prise de décision, et la compétitivité de l'organisme :

Les outils de management jouent un rôle crucial dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Ils facilitent l'organisation, la coordination, la prise de décision, le suivi des performances, la communication et la gestion des ressources, ce qui permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de stimuler la croissance et de favoriser le succès global de l'entreprise. L'intégration des outils de management au sein de C.O.G.B Labelle que c'est soit dans leur planification ; prise de décision, pour identifier les problèmes dont sont confrontées qui aide à mettre solution ses problèmes ; donc de nos jours c'est une nécessité absolue et reconnue. Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté les outils de management, car le bon fonctionnement d'une organisation quelle que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des outils de management qui gèrent.

D'après la question qu'on avait soulevé auprès de personnelles et le Responsable de management dans l'entreprise :

Quel est l'impact des outils de management est-ce que sa contribue dans les bons fonctionnements ?

« Les impacts positifs ressentis par nos répondants au sein de C.O.G.B Labelle Pour eux, ces outils leur apportent :Efficacité et efficience dans la gestion des tache et fonction ; une bonne maitrise du travail et faire face à tous les conjoncteurs ,avoir une finalité satisfaisante avec de l'efficacité et l'efficience , bonne gestion et organisation ,motivation et climat favorable au travail et rendement ,facilite ou permet d'être organiser, travaille plus en l'aise » (Responsable de laboratoire, responsable de la margarinerie, responsable de conditionnement).

Ajoute le responsable de DRH « Les outils de management aident à gérer efficacement nos ressources qu'il s'agisse des ressources financières, matérielles, humaines ou technologiques.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériaux d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Ils permettent d'allouer les ressources de manière optimale, de suivre les coûts, de gérer les stocks et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles ».

A l'entreprise CO.G. B Labelle où on avait étudié la mise en place des outils de Management et analysée des pratiques managériaux qu'ils mettent en place qui joue un rôle important dans l'amélioration continue et qui donne des bons résultats sur la performance de l'organisation et être efficace dans la prise de décision. En effet l'entreprise même est certifiée par l'organisation des normes ISO 9001 version 2015, comme on sait que toute certification implique fortement l'implication des personnels de cette organisation se c'est qui va donner plus des résultats. Mais au niveau de CO.G. B Labelle s'était moins ses implications malgré sa y'a des bonnes stratégies qui ont été mu grâce à cette certification C'est qui nous permet de dire que la première hypothèse était bien confirmée au niveau de l'entreprise. La mise en place des outils et des pratiques managériaux sont essentielles pour assurer le succès, la performance organisationnelle, et l'amélioration continue de la CO.G. B Labelle, en leur permettant de créer un environnement de travail positif, d'améliorer la Communication, de gérer les ressources humaines et de s'adapter au changement, en tenant compte des responsabilités sociales et environnementales.

Pour autant, avoir une vision claire de l'interférence entre les menaces et les processus critiques de l'entreprise ne va pas de soi, alors pour avancer vers ses objectifs les entreprises doivent mener des actions visant à prendre conscience de son environnement et à comprendre son propre fonctionnement. Qui est d'intégrer : des pratiques managériaux et des outils dans leurs organisations, qui est considéré donc comme la clé de voute de la transformation et la solution optimale pour faire face à ce changement et ses évolutions. Les organisations publiques et privées doivent s'adapter aux changements internes et externes pour rester compétitives. Les outils des pratiques managériaux aident à gérer ces changements en planifiant et en mettant en œuvre des stratégies pour minimiser les perturbations et faciliter la transition, la mise en place de pratiques managériaux efficaces présente des avantages significatifs et impact positivement sur l'organisation privées.

Mais Cependant, il est important de noter que la mise en place d'outils de management ne garantit pas automatiquement une amélioration continue. Il est également important d'avoir une culture d'amélioration continue dans l'organisation, où les employés sont encouragés à proposer des idées d'amélioration et à participer activement à la mise en place des solutions.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Donc les organisations privées disposent généralement d'une plus grande flexibilité pour développer des outils et des pratiques managériales adaptées à leurs besoins spécifiques. Ils peuvent rapidement ajuster les stratégies, les structures et les processus en fonction des conditions du marché et des objectifs commerciaux.

Au cours de nos travaux de recherche au sein de la CO.G. B Labelle Bejaïa nous avons pu analyser et apprécier les différents outils et des pratiques managériales qui sont très importants dans l'amélioration continue du management et de l'organisation, c'est un facteur qui valorise la performance, car ainsi que son adaptation et face au développement et capacité à gérer aux contextes changeants, c'est à dire divers risques. Nous pouvons alors dire que notre **Hypothèse 2** 'la mise en place des outils et des pratiques managériales est une pièce maîtresse pour l'évolution et l'aide à la prise de décision pour créer et maintenir un avantage concurrentiel' **est confirmée.**

A l'aide de ses outils et pratiques les dirigeants, participent aussi à l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises, ce qu'on a soulevé dans **notre H2** car peuvent avoir un impact positivement sur les organisations en général car cette pilotage implique la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des outils de management pour s'assurer qu'ils sont efficaces et qu'ils répondent aux besoins de l'organisation peuvent aider à identifier les inefficacités dans les processus de travail. Donc cette mise en place de ses outils impacte positivement en améliorant une bonne gestion de l'organisation ; à assurer la formation des employés sur les outils de management, une gestion efficace des ressources, des décisions éclairées, et la motivation et l'engagement des employés ce qui peut contribuer à leur utilisation efficace. Ces avantages contribuent à la croissance et à la réussite globale de l'organisation.

Conclusion

Par conséquent, la motivation de ce mémoire est d'analyser les pratiques et des outils managériales d'une entreprise en étudiant l'impact des outils qui ont été mis en place au sein de la CO. G B Labelle qui aide à la prise de décision. Les résultats obtenus indiquent que l'utilisation des outils et des pratiques managériales dans les organisations aide à la bonne prise de décision efficace, améliore la performance organisationnelle pour faire face à l'évolution de l'environnement. Qu'ils interviennent dans les deux premières étapes du processus de décision et que la décision finale est prise par l'humain et non la machine.

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

Parmi les raisons qui poussent les entreprises à investir dans les outils de management, il y'a l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, de l'efficacité et des performances organisationnelles et également aider les dirigeants dans la prise de décisions (Arnold,2006). De nombreuses organisations ont déjà mis en œuvre des outils comme ERP (Entreprise Resource planning) et ceux-ci sont considérés comme l'un des investissements logiciels d'entreprise les plus importants et nécessaires pour les entreprises. Donc les outils qui aident à la performance organisationnelle et offrent aux entreprises l'avantage d'un système intégré unique reliant les activités de base de l'entreprise, telles que les opérations, la fabrication ; les ventes, la comptabilité, les RH et le contrôle des stocks.

Le marché des services connaît de nos jours une rude concurrence entre les différents opérateurs. Dans ce contexte il est indispensable pour chacun des prestataires de trouver des points forts qui pourront les distinguer des confrères et les faire sortir du lot.

Il a également été suggéré que les outils de management peuvent être utilisés pour aider les individus à mieux faire leur travail en prenant de meilleures décisions. A la suite du développement et l'application à grande échelle des technologies en temps réel et du big data ; la relation entre les outils qui aident les entreprises à la compétitivité et l'aide à la décision est devenue explicite. Les entreprises ont à conduire des révisions stratégiques pour accompagner les mutations de leurs marchés. Le management, développé avec les technologies d'aujourd'hui, ajoute à la couche de performance une couche de flexibilité et d'innovation. Ces solutions permettent aux organisations de fonctionner en mode étendu et de renforcer leurs opérations quotidiennes, afin d'optimiser leur efficacité et de réduire leurs coûts. Par exemple le ERP unifie les fonctions de l'entreprise avec un outil unique dans les pôles suivants : achats et stocks, vente et gestion commerciale, gestion commerciale, gestion comptable, gestion de production, GRH, et pilotage stratégique. Les besoins de modernisation des entreprises et du secteur public Algériens tirent bien évidemment cette croissance mais sans l'impulsion du gouvernement, et notamment du ministre de tutelle, cette maturité et cette croissance ne seraient pas possibles.

Dans notre cadre pratique, on a réalisé que les outils mis en place sont essentiels pour assurer la réussite et la croissance d'une organisation, autrement dit permettent aux dirigeants de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités de l'organisation afin

Chapitre IV : Etude de cas : Etude des pratiques et des outils managériales d'une entreprise : cas de la CO.G. B Labelle.

d'atteindre fixés. Cependant, la gestion de leur mise en place peut également représenter un défi majeur.

Conclusion générale :

Toute cette recherche nous a aidés à façonner le cadre conceptuel de notre projet d'étude, que nous devons adapter au contexte de la recherche qui a eu lieu en Algérie, Un pays où s'était difficile de parler de manager et de management jusqu'à l'apparition à la fin des années 1980, L'Algérie a rompu avec son système économique pour se lancer dans la mise en place d'une nouvelle organisation axée sur le marché considérée jusqu'à l'heure comme une pratique récente et émergente, car le pays favorise plus les institutions publiques, et les seuls dirigeants de cette époque était ceux des entreprises publiques. Ou On pourrait affirmer qu'il s'agissait plus d'administration que de management. Cela dit, malgré les maux d'une économie reposant sur les fonds publics et les profits pétroliers, toute une série d'entreprises ont émergé à la lumière des réformes économiques notamment à partir des années 1993, Cette transformation a ouvert la porte à l'émergence et au renforcement du secteur privé. En outre, depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 et la promulgation en 2001 d'un ensemble de textes encourageant l'investissement privé, national et étranger permettant au secteur privé de gagner du terrain, le nombre de PME connaît une croissance continue, avec des PME et des groupes de grande envergure dont nous ne pouvons négliger la performance, parmi lesquels nous citerons : COGB-labelle, Cevital, Sim, Benameur, Soummam, IFRI, etc....

« Au XXI^e siècle, les entreprises privées sont confrontés à une double problématique d'une part s'assurer leur efficacité, sans laquelle ils ne peuvent obtenir ni satisfaction client ou usager, ni pérennité de l'emploi, ni création de bénéfices et d'autre part, celle de garantir le bien-être au travail, depuis ce temps, les résultats des entreprises ont été mis à mal face à l'élévation des exigences clients, à l'accroissement de la concurrence, l'arrivée de NTIC dans le monde comme on sait que la performance n'est jamais le fruit du hasard, mais toujours le résultat d'un effort intelligent, car dans nos organisations, il faut lutter en permanence contre un ennemi invisible, omniprésent, donc cela donc démontre que l'expérience seule ne suffit pas et pour faire face aux évolution de l'environnement et qu'une science du management est nécessaire pour obtenir une organisation efficace » (Berrah, 2002).

L'objectif de ce travail est de pouvoir évaluer l'impact des outils et des pratiques Managériales au sein de l'entreprise CO.G. B Labelle. Dans ce sens, nous avons pris en compte dans notre étude les pratiques managériales tels que : système d'organisation, le processus décisionnel, système de la planification, contrôle, évaluation, les outils de communication,

Ainsi, nous allons chercher de répondre à notre problématique de base avec des exemples précis. Le mot management est un mot anglais qui signifie tout simplement gestion en français, si l'organisation est un corps humain alors le management est l'air respiré par ce corps pour Vivre, prenons le management depuis à ces débuts, de l'Antiquité avec l'Égypte du Pharaon où le management organisait la vie en société des citoyens sur la direction du Pharaon qui possédait toutes les richesses du pays qui dirigeait d'une main de maître, ce mode de gestion fut à l'origine de plusieurs invasions révolutionnaires du temps moderne, en médecine, en sciences, en histoire, en architecture, etc. Puis ce fut l'ère des Romains pour régir la vie en société, qui ont misé sur la force des hommes et des animaux, pour les travaux de force, ainsi éviter d'investir sur les travaux de recherche innovants, incertains et coûteux. Au moyen âge, on assiste à l'exode rural, à cette époque l'État était absent des Affaires, il avait plusieurs petits producteurs, une demande forte des ouvriers qui envahissaient les villes, ainsi tous les métiers avaient un emploi même précaire, et enfin les temps modernes à cette époque grâce à la révolution agricole, on assiste à l'industrialisation des grandes villes occidentales pour la transformation des matières premières. Quand on voit les différentes époques traversées par le management des organisations, on se rend compte que cette discipline n'est pas un fait nouveau pour l'homme, dans le temps le Management dans les organisations avait pour but de gérer la vie des citoyens aux mieux à travers les différentes époques afin de réduire les tensions sociales, même de nos jours cet objectif est encore d'actualité. Alors le management a un impact positif sur la vie des hommes.

Après l'industrialisation, plusieurs écoles de pensées émergent pour apporter une solution à la gestion organisationnelle. Nous avons les classiques, les néoclassiques, écoles des relations humaines. Les classiques introduisent l'organisation scientifique du travail (L'OST), quant aux néoclassiques c'est le libéralisme du commerce, indépendant de l'État, l'école des relations humaines propose une gestion organisationnelle basée sur les sentiments, les besoins et la motivation des hommes. En somme, chacun de ces modes de pensées avait pour but d'apporter un meilleur modèle de gestion organisationnelle, alors nos hypothèses de départ sont bien valides. Qu'une entreprise soit privée ou publique, la question du management est vitale pour chacune pour assurer leur croissance, leur efficacité, leur visibilité et leur durabilité dans le temps, c'est le fil conducteur des différentes organisations.

Le cas de la CO.G. B Labelle qui est une filiale de groupe Labelle pour dire que ses décisions stratégiques sont toujours dépendantes de l'entreprise mère malgré souvent la nécessité de prendre des décisions qui apportent pleinement des avantages. Autrement dit, l'implication de

la direction mère est très importante mais pas les degrés ou sa joue sur la prise de décision de la filiale que son environnement est différentes d'une autre filiale par conséquent être libre dans ta prise des décisions est primordiale pour mener à bien un projet. Surtout avec l'arrivée de NTIC qui à améliorer leur communication interne et externe, et renforcer leur culture d'entreprise et à favoriser la collaboration entre les différents départements de la CO.GB par conséquent la performance de ses outils réside dans la bonne manière et qui peuvent être même bénéfique dans le futur.

Pour améliorer sa performance et de faire face aux contraintes de son environnement externe, CO.G. B Labelle, a été parmi les entreprises Algérienne à avoir décidé de se mettre au niveau des exigences internationales en optant pour une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001. De cette manière, elle a atteint les objectifs tracés, à savoir la satisfaction de sa clientèle et l'amélioration continue de ses performances. CO. G B Labelle poursuit sa politique visant à conforter son système de management de la qualité, et entend confirmer son engagement à appliquer le concept de l'amélioration continue. Elle ne s'arrête toutefois pas là, car elle a mis en place des nouveaux systèmes de management à savoir l'environnement, sécurité et santé dans le but d'assurer la sécurité de son personnel et la maîtrise de ses impacts environnementaux.

A cet effet, les outils et les pratiques managériales jouent un rôle principal dans l'entreprise dans la mesure où il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires à la prise de décision pertinentes, il permet également aux responsables et aux dirigeants de cette entreprise de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des informations fournies. Dans ce cas-là, leur donne une assurance sur l'application de leurs décisions. C'est donc dans ce sens, que les outils de management et ses techniques aide les responsables d'une entreprise à la prise de décision en mettant à leur disposition des informations fiables et crédibles.

Toutefois, par rapport à nos hypothèses posées dans l'introduction, selon nos différents constats et analyses nous pouvons dire que la mise en place des outils et des pratiques managériales contribue à l'amélioration continue de la performance organisationnelle c'est-à-dire qu'il y a un lien entre la performance organisationnelle et la mise en place des outils et des pratiques managériales , car en ayant mettre en place la certification , l'entreprise sera contrainte à l'amélioration continue, donc amélioration de performance organisationnelle de ces processus. Cependant, elle n'est pas la seule voie pour une entreprise qui désire être performante car la

certification ne garantit pas forcément une amélioration de la performance organisationnelle ; par contre donne une opportunité d'amélioration à travers les analyses, mesures et améliorations. Nous avons constaté en effet, qu'une entreprise peut être certifiée sans qu'il n'y ait amélioration des performances si par exemple elle ne va pas dans le sens de l'amélioration continue (non-respect des dispositions de la norme).

D'après les analyses sur l'efficacité de la mise en place des outils et des pratiques au sein de la CO. G B Labelle nous a permis de constater une amélioration de l'efficacité et efficience des processus. Ce qui nous amène à dire que la mise en place des outils de management a un impact positif sur la performance organisationnelle de cet organisme.

Dans ces contextes, nous avons posé les hypothèses suivantes dans le cadre de notre étude à savoir : **H1** : La mise en place des outils et des pratiques managériales améliore l'amélioration continue ; **H2** : La mise en place des outils et des pratiques managériales est une pièce maitresse pour l'évolution et l'aide à la prise de décision. Suite à nos analyses, nous confirmons la première hypothèse, Quant à la seconde hypothèse, elle est confirmée qui font l'objet de notre étude.

L'étude de l'impact de la mise en place des outils et des pratiques managériales sur les performances organisationnelles de CO. G B Labelle, nous a permis de répondre à notre question principale et d'expliquer les outils du Système de Management de la Qualité ; comme ISO, Elle a développé au profit de celle-ci des bénéfices internes et externes, permettant essentiellement d'engendrer des changements et des améliorations : D'ordre organisationnel (la rigueur dans le travail, l'amélioration des méthodes de travail et la formalisation du savoir-faire et la valorisation des compétences) et d'ordre commercial (l'amélioration de l'image de marque, l'amélioration de la part de marché, la création d'un climat de confiance propice à la pérennité des affaires et à la croissance).

Nous considérons que leur mise en place de ses outils dans une organisation comme un projet du changement organisationnel qui doit être piloté en mettant en place une démarche rigoureuse pour conduire le changement. Les organisations résistent pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait de quitter une zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles zones, souvent empreintes d'incertitudes. Pour être en mesure d'anticiper le changement, il est donc essentiel de connaître les facteurs de risque et en particulier les causes de freins au changement.

Ainsi, nous avons pu nous apercevoir que les outils et les pratiques managériales jouent un rôle important dans la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers sa recherche, sa reconnaissance et son évaluation en permanence des risques importants quelle que soit leur nature qui pourraient compromettre ou empêcher la réalisation des objectifs. Nous a permis de voir que les outils de Management sont indispensable pour toute organisation. Il leur permet une meilleure organisation ainsi qu'un bon fonctionnement de leurs services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale, il est donc primordial que la pratique de ce dernier ne soit pas négligée par toute organisation désirante à être performante et efficace.

Analyses et recommandations

- Dans une organisation la gestion managériale a pour objectifs l'efficacité et la performance organisationnel, Pour pouvoir atteindre cette efficacité deux conditions sont indispensable à savoir l'autonomie financière et l'indépendance décisionnel, alors que on sait que CO. G B Labelle est sous tutelle du groupe Labelle donc qu'elle est dépendante financièrement et décisionnelle.
- La création d'une université propre pour les organisations devenu nécessaire pour anticiper la sur évolution de l'environnement et de mettre ses compétences managériales aux standards internationaux pour la Gestion de ses ressources humaines et pour la captation des futurs talents.
- Les organisations doivent être conscientes des défis et des enjeux c'est pour sa doit innover leurs technologies en utilisant le NTIC et mettre en place des outils pour garantir leur succès
- Pour la réussite organisationnelle la règle première est indépendance totale sur les éléments indispensables au management : processus décisionnel, système organisationnel, système de la planification, aspect communicationnel, contrôle évaluation etc. A cause de ce contrainte la CO.G. B Labelle ne peut pas gérer correctement sa pratique managériale comme elle veut.
- Pour atteindre la performance organisationnelle CO.G. B Labelle doit aussi satisfaire son personnel administratif et exécutant en gérant leurs carrières ; en leurs formants et

afin leurs présentant des perceptives d'évolution dans leurs vies professionnelles, la satisfaction du personnel sont des conditions importantes pour la réussite organisationnelle, mais hélas cela est relié au second plan par manque de fonds financières.

- Les outils des pratiques managériales de la CO.G. B Labelle permettent aux dirigeants de diriger, de superviser et de motiver les employés, de Planifier l'avenir de l'entreprise, de gérer les ressources efficaces et d'évaluer régulièrement la performance et la rentabilité. Donc malgré leur importance pour CO.G. B Labelle ses outils jusqu'à ce que CO.G. B est devenu dépendantes de ses technologies et de ses outils pour rester compétitives qui pourra également présenter des risques par exemple, si la technologie n'est pas bien intégrée dans l'entreprise, elle peut ne pas être utilisée efficacement. De plus, l'achat de technologies peut être coûteux, et les entreprises doivent s'assurer que l'investissement en vaut la peine.
- Les entreprises qui appliquent ces pratiques efficacement peuvent mieux s'adapter aux changements du marché et réussir dans un environnement commercial concurrentiel et plus compétitif. Son rôle est crucial dans la réussite des organisations actuelles, car elles permettent aux managers de diriger et de superviser efficacement les activités de leur entreprise et de s'adapter aux changements rapides du marché.

Annexes

Questionnaires Traitée au niveau de la C.O.G.B Labelle

1. Quels sont les outils de la communication externe utilisée par l'entreprise CO.G. B Labelle
2. Adoptez-vous une stratégie de communication dans votre entreprise ? Si oui, pourriez-vous nous la décrire brièvement ?
3. Par rapport aux cibles de votre entreprise, quelles seront les moyens de communication utilisez-vous avec vos partenaires ?
4. Avez-vous une page pour l'entreprise sur les réseaux sociaux ? Si oui quel est son nom
5. Est-ce que le site inspire une confiance réellement ? Pourquoi et comment ?
6. Comment utilisez-vous ces médias sociaux en particulier votre média social dans votre entreprise et pour quelle cible ?
7. Par rapport à l'image de votre entreprise, comment considérez-vous le rôle de des outils de management dans votre entreprise ?
8. Quel est l'impact des outils sur le fonctionnement ?
9. Utilisez-vous les outils du management

	Oui	Non
Contrôle		
ISO		
Animation		
Certification		
Methode de 5M		
Marketing digital		
Control budgétaire		
Comptabilité analytique		
Tableau de bord		
Analyse et planification stratégique		
Stratégie de coopérations		

10. Quelles sont les sources de motivation qui sont les plus pratiquées dans votre entreprise ?

11. Est-ce que y'a une implication de vos personelles lors d'intégration d'ISO 9001 ?
12. Par rapport aux cibles de votre entreprise, quelles seront les moyens de communication utilisez-vous avec vos partenaires ?
13. Pourquoi votre entreprise C.O.G.B Labelle n'intègrent pas un département de recherche et développement en leur sein en d'autres termes pourquoi pas une convention avec l'université de Bejaia a la recherche de l'innovation ?
14. Quels sont les logiciels que vous utilisez actuellement dans votre entreprise ?
15. Est-ce que vous avez un section marketing si oui adoptez-vous une stratégie de Marketing dans votre entreprise et peuvent avoir une influence sur une relation entre le consommateur et vos produits ?
16. Comment se font les responsabilités dans votre entreprise ?
17. Qui se charge de l'animation du personnel dans votre entreprise ?
18. Quelles sont les sources de motivation qui sont les plus pratiquées dans votre entreprise
19. Pensez-vous qu'on peut parler de management en Algérie ?
20. A votre avis, quelles seraient les meilleurs outils des pratiques managériales que votre organisation peut créer de la performance ?

DOCUMENT SYSTEME DE MANAGEMENT

POLITIQUE QUALITE ET ENVIRONNEMENT

L'entreprise COGB-LABELLE filiale du groupe "LABELLE" s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de ses produits et prestations, ainsi que de ses performances environnementales. Cette approche, en constante évolution vers un système de management intégré global, selon les normes ISO 9001-2008 et ISO 14001-2004, témoigne de la volonté de la Direction de développer l'entreprise autour des valeurs du développement durable.

Cette stratégie vise, dans le prolongement de ces valeurs, à :

- Intégrer deux systèmes de management dans une démarche proactive de pérennisation de l'activité et d'amélioration des résultats, qui assurera également un meilleur équilibre entre la volonté de satisfaire les clients et de préservation de l'environnement.
- Elargir les concepts de satisfaction à l'ensemble des parties intéressées (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, intervenants externes, pouvoirs publics et riverains...).

En outre, cet engagement confirme la détermination de COGB-LABELLE à :

- Améliorer en continue nos performances économiques et environnementales,
- Respecter la réglementation nationale opposable à nos activités et produits,
- Identifier, prévenir et maîtriser les éventuels impacts de nos activités sur l'environnement,
- Développer les compétences et les perfectionnements de notre personnel,
- Rationaliser la consommation des ressources naturelles et énergétiques,
- Assurer une communication transparente et ouverte avec nos clients et les parties intéressées.
- Solliciter et impliquer nos fournisseurs dans la prise en compte de nos exigences de qualité et environnementales,

Tous ces engagements seront déclinés en objectifs et cibles, qui seront suivis dans le cadre de la planification du Système de Management Intégré.

Cette politique est communiquée, expliquée, mise en œuvre et revue régulièrement. Comme, elle est mise à la disposition de l'ensemble des intervenants externes et du public.

Le Responsable Qualité et Environnement, chargé de la coordination des travaux relatifs à la mise en place, au suivi et l'amélioration continue de ce système, doit m'informer régulièrement de son état d'avancement et des résultats obtenus.

J'appelle l'ensemble du personnel à faire preuve de mobilisation autour de ce projet et je m'engage à réunir tous les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques pour garantir sa réussite.

Source : document interne de l'entreprise C.O.G.B La Belle

Bibliographie

1. Annie BARTOLI, Cécile BLATRIX, *Management dans les organisations publiques (Défis et logiques d'action)* 4ème ed, Edition DUNOD 2015.
2. Adary, Assael. (2022). *Communication et marketing responsables*. Paris: DUNOD.
3. Allain, CALLAT. (2008). « *Management des entreprises* ». France: Édition Hachette Livre.
4. Annie bartoli, Cecile blarix (2015). *Management dans les organisations publiques Défis et logiques d'action*. Paris: Dunod.
5. antique, E. (2000, 3 2). *D'Images, agefotostock / Alamy Banque*. Récupéré sur <https://www.alamyimages.fr/>: www.alamyimages.fr
6. BENCHERQUI Nohaila (2022, 12 2). *Les marches des ERP au Maroc. les marches des ERP au Maroc*.
7. Berrah, LAMIA. (2002). « *l'indicateur de performance concepts application*. Paris: Dunod.
8. BOUGLET, Johan. (2013). *La strategie d'entreprises*. Paris: 3 édition Gualino editeur, lextenso .
9. Bruno BONNEFOUS, Mark GERONIMI. (2018). *Management des entreprises*. Espagne: Macrolibros.
10. CALISITE Jean.-Piérré. (2009). *Indicateurs ét Tableaux dé bords*. EDUCAPOLE.
11. CANARD Fredric. (2009). *Management de la qualité*. paris: Gualino.
12. Cohen Alain GERARD. (5édition 2012). *La Nouvelle Gestion public*. France : Gualino.
13. Coulomb Francois . (2011). *Management des entreprises* . Paris: Edition Ellipses .
14. Djenobou Komah. (2011, 10 1). *l'adaptation réciproque de la culture locale et de management en tant que création et partage des connaissances* . Montréal, Quebec, CANADA: université du Québec, Montréal, octobre 2011, pp 4.
15. Coulomb Francois . (2007). « *Management des entreprises* ». Paris: Edition Ellipses .
16. Fayol Henry . (1916). , *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.

17. FROMAN Bernard. (2013). *Du manuel qualité au manuel de management, édition Afnor 2013, p 33*. Afnor, p 33.
18. GOGUE, Jean Marie. (2011). *Management de la qualité, 3ème édition*. Economica.
19. GUERRERO Sylvie. (2014). *Les outils des ressources humaines, savoir faire essentiel en GRH*. Paris: 3^{ème} édition DUNOD.
20. HAFSI Taieb, FABI Bruno. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. - Montréal : éd. Transcontinental. Montreal: éd. Transcontinental.
21. Henry-Mintzberg. (1982). *structure et dynamique des organisations », édition 1982 ; paris-montreal , page 69*. Paris -Montreal.
22. Jay, LEVINSON CONRAD. (2007). *Guerilla Marketing*. 4^{ème} édition Mariner books.
23. Jean-Michel PLANE. (2019). *Management des organisations*. Paris: 3^{ème} édition Editeur Dunod.
24. KALIKA, Michel. (1988). *Structures d'entreprises*. Economica.
25. Katia AZZAR. (2019). *Les pratiques managériales adoptées par les entreprises de service : Cas d'un échantillon d'entreprises de la Wilaya de Bejaia*. BEJAIA, Algérie: Université Abderahmane Mira .
26. *La revue des sciences de Gestion*. (2009, 4 12). Récupéré sur Source <https://www.sciencesdegestion.fr>: Source <https://www.sciencesdegestion.fr>
27. Isabelle REYRE And MARK Lippa. (2015). *e-Management* . Paris: Dunod.
28. Lubomira ROCHET. (2016, 5 2). *L'Oreal Finance*. Récupéré sur Rapport de l'activité 2016, : <https://www.loreal-finance.com/fr/rapport-activite-2016/digital-messag>
29. Luc BOYER, Noel. EQUILBEY. (2013). *Évolution des organisations et du management Rétrospective et prospective*. Paris: EMS édition.
30. Meier OLIVIER. (2009). *disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts* . Paris: Dunod.
31. Michel SANDRA. (1998). *Motivation et implication professionnelles*. Coster éd.
32. Mohammed, BEN TAHER . (2013). *Ben Tahar.M(2013) , « Management composantes et processus » , Edition publibook*. Paris: Publibook.

33. MOUGIN.Y., KALIKA. (2016). *Management Stratégique et management de la qualité*. Paris: Ed. AFNOR,.
34. NASSER Marouane, TIJANE M'hamed. (2020, 4 6). Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. *Les 7 outils de base du système de management de la qualité*.
35. NORMAN Mark. (2014, 4 18). ERP Outil collaboratif.
36. Oualtiti, Brahim. (2011, 10 18). Les Outils de Gouvernance.
37. Philip KOTLER. (2010). *Marketing 3,0:From Products to Customers to the Human Spirit* . 2ème édition,Wiley.
38. Philip KOTLER. (2015). *Marketing Management* . 15 édition Pearson.
39. Philippe LORINO. (2003). « *Méthodes et pratiques de la performance* ». France : 3eme Édition d'organisation.
40. PILLET George. (1997). *Economie écologique: Introduction à l'économie de l'environnement et des ressources naturelles*. Georg Editeur.
41. PLANE Jean.-Michel. (2012). *Théorie Et Management Des Organisations*. Paris: Dunod 3édition.
42. Radia SLIMANI. (2020, 11 12). L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes : Cas des systèmes ERP dans les entreprises de la wilaya de Bejaia. *gestion des entreprises*. Bejaia, Algérie : Université de Bejaia.
43. Remila ADNANE. (2020, 6 10). Les Outils de Management de La Qualite. *LES OUTILS DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DIJ*.
44. RENARD Jacque. (2013). « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 8ème édition. Paris: EYROLLES, p 419.
45. Samuel Josien, Sophie LANDRIEUX. (2013). *L'essentiel du Management des entreprises*. 3eme édition Gualino.
46. Seddik Abdallah, (2004). *Management de la qualité*,. Alger: office de la publication universitaire,.

47. Stephane BALLAND , Anne.-Marie BOUVIER. (2011). *Management des entreprises* . Paris: Dunod.
48. STEPHANE ROBINS DECENZO, Mary COULTER. (2011). « *Management essentiels des concepts et des pratiques*. Paris: 7^eédition Dunod.
49. STRAWSON Peter. (1974). *Gestion : tâches, responsabilités, pratiques*. New york: NY: Harper & Row.
50. Yaya Hachimi SANNI. (2007). *RATIONALITE POLITIQUE ET MANAGEMENT DE LA COMPLEXITE : ESSAI D'UN MODELE EXPLICATIF DE L'INEFFICIENCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES*,. collection nord.sud, P 47.
51. YVES. (2016, 3 26). *Controle de GESTION*. Récupéré sur : <https://www.sciencesdegestion.fr> : <https://www.sciencesdegestion.fr>

Tables des matières

Dédicace.....	2
Remerciement	4
Liste des Abréviations	5
Sommaire	6
Introduction générale	1
CHAPITRE I : LES APPROCHES CONCEPTUELLES DU MANAGEMENT	5
Introduction.....	5
SECTION 1 : L'histoire du Management au cours du temps.....	5
1.1 L'organisation du management de l'Antiquité à l'époque contemporaine	5
1.2 L'organisation et le management pendant l'ère romaine	8
1.3 L'organisation et le management au moyen Age	9
1.4 L'organisation et le management à la période moderne	10
SECTION 2 : Les approches conceptuels du management	12
2.1 Les différentes approches du Management.....	12
2.1.1 <i>L'approche classique de F. TAYLOR</i>	12
2.1.2 <i>L'apport de H. FAYOL.....</i>	13
2.1.3 <i>L'apport D'ELTON MAYO</i>	16
2.1.4 <i>Approche de Abraham Maslow et la pyramide des besoins</i>	17
2.1.5 <i>L'approche des systèmes.....</i>	21
2.1.7 <i>Approche de la contingente de l'école de la contingence</i>	22
2.2 Les concepts liés au Management	23
2.3 Les fonctions du manager :	26
2.3.1 <i>Les rôles du manager :.....</i>	27
Conclusion	27

CHAPITRE II : LES DIFFERENTES PRATIQUES MANAGERIALE UTILISEES DANS LES ORGANISATIONS	29
Introduction.....	29
SECTION 1 : Type de management dans les entreprises selon leurs natures (publique et privée)	29
1.1 Le management public (ou Management dans les entreprises publiques).....	29
1.2 Management dans les organisations privées ou Management privé	34
SECTION 2 : Type de management dans les entreprises selon leurs tailles (caractéristiques)	37
2.1 Les petites et Moyennes Entreprises (PME) :	37
2.2 Les grandes entreprises (GE)	38
2.3 Les Firmes multinational (FMN)	39
Conclusions	40
CHAPITRE III : LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LES OUTILS UTILISES DANS L'ENTREPRISE ET LEURS IMPACTS SUR SA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	41
Introduction	41
SECTION 1 : Les différents aspects et pratiques managériales adaptés dans les entreprises	42
1.1 Les différents aspects du management.....	42
1.1.1 La culture de l'entreprise	43
1.1.2 La stratégie d'entreprise :	44
1.2 Les grands principes ou système du Management	45
1.2.1 Planification (système de planification)	45
1.2.2 L'organisation (Système d'organisation) :	47
1.2.3 Système de contrôle	48
SECTION 2 : Les outils de Management dans les organisations.....	50
2.1 Les indicateurs de la performance :	50

2.2 Les types de performance ou d'indicateur les plus utilisés.....	52
2.2.1 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale ou la performance commerciale (vente & marketing)	52
2.2.2 Les indicateurs de performance organisationnelle :	53
2.2.3 Les indicateurs de performance financière et comptable :	54
2.2.4 Les indicateurs de performance Internet, médias sociaux et commerce électronique	55
2.2.5 L'importance de ses indicateurs pour la gestion de l'entreprise :	56
2.3 L'émergence de la notion de management de la qualité et les outils de la qualité : ...	57
2.3.1 Quelques outils de la qualité pour une amélioration continue dans les organisations.....	58
A. La certification d'ISO.....	58
B. Les outils de base de la qualité qui sont de résolution de problème :	61
C. Quelques outils des systèmes de Management implantée dans les entreprises ..	68
2.4 Les outils de NTIC favorise la communication dans les organisations :	69
2.4.1 L'émergence de marketing a l'ère digital, et l'importance de la transformation digitale.....	72
A. L'importance de la digitalisation dans les entreprises.....	74
2.5 La résistance au changement dans les organisations	75
Conclusion.....	77
 CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS : ETUDE DES PRATIQUES ET DES OUTILS MANAGERIALES D'UNE ENTREPRISE : CAS DE LA CO.G. B LABELLE.....	 79
Introduction	79
SECTION 1 : Présentation de l'entreprise CO.G. B Labelle	80
1.1 Historique et Évolution de l'entreprise CO.G. B Labelle.....	80
A. Situation géographique de l'entreprise :	82
B. La situation juridique.....	82
C. Missions et objectifs de l'entreprise :	82

1.1.1 Présentation de différents département et direction de l'entreprise CO.G. B Labelle	84
SECTION 02 : Les pratiques et les outils de management de l'entreprise CO. G B Labelle	88
2.1 Analyse des pratiques managériales de l'entreprise CO.G. B Labelle	88
2.1.1 Le système d'organisation de management aux prés de notre organisme d'accueil	88
2.2.2 Processus décisionnel	89
A. L'importance de la prise de décision pour l'entreprise.....	90
2.2.3 Système de planification au sein de l'organisme d'accueil.....	92
2.2 Les outils mis en place par la CO.G. B Labelle pour assurer la compétitivité	93
2.2.1 Les outils de la communication externe et interne utilisée par l'entreprise CO.G. B Labelle : NTIC.....	93
2.2.2 Contribution des outils de Management dans le service de Marketing	96
2.2.3 Les outils de management utilisés au sein de l'entreprise C.O.G.B Labelle.....	97
A. Emergence de l'amélioration continue :	98
B. Approche processus	99
2.2.4 Certification de C.O.G.B Labelle par ISO 9001 version-2015 :.....	100
A. La méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) :.....	103
2.2.5 L'impact des outils et des pratiques managériales sur la prise de décision, et la compétitivité de l'organisme :	104
Conclusion.....	106
Conclusion générale :	109
Annexes	115
Bibliographie.....	118
Tables des matières.....	122
Résumée.....	126

Résumé

Dans un environnement économique concurrentiel et instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les dirigeants des entreprises ont besoins des nouveaux outils et des pratiques managériales pour maintenir leur compétitivité. C'est dans ce sens que l'objectif de notre cadre de recherche est de déterminer ou étudier l'impact de la mise en place des outils et des pratiques managériales sur la performance organisationnelle en s'appuyant sur une étude de cas au sein de l'entreprise CO. G B Labelle. Qui visent à améliorer l'efficacité, la qualité, la bonne prise des décisions et la performance de l'entreprise. Ce dernier mette en place des outils et des pratiques managériales qui leurs permet d'atteindre cette performance organisationnelle, car elle est libre et indépendante dans la mise en œuvre de ces outils et pratiques managériales, alors la mise en place des outils des pratiques managériales à un impact positif sur CO.G. B Labelle, Les résultats de cette recherche fournissent des recommandations pour une utilisation efficace des outils des pratiques managériales, afin d'améliorer l'efficacité et la performance des organisations.

Mots clés : Management, Organisation, Outils, CO.G. B Labelle, Pratiques Managériales.

Abstract

In a competitive and unstable economic environment, characterized by complexity and uncertainty, business leaders need new tools and managerial practices to maintain their competitiveness. It is in this sense that the objective of our research framework is to determine or study the impact of the implementation of managerial tools and practices on organizational performance based on a case study within the company CO. G B Labelle. Which aim to improve the efficiency, the quality, the good decision-making and the performance of the company. The latter implements managerial tools and practices that allows them to achieve this organizational performance, because it is free and independent in the implementation of these managerial tools and practices, so the implementation of managerial practice tools has a positive impact on CO.G. B Labelle, the results of this research provide recommendations for an effective use of the tools of managerial practices, in order to improve the efficiency and performance of organizations.

Keywords : Management, Organization, Tools, CO.G. B Labelle, Managerial Practices.

.