

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion**  
**Département des sciences de gestion**



Mémoire de fin d'études



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

***Thème***

**Le management dans les PME ;  
Analyse des pratiques des dirigeants d'une PME,  
Cas : Sarl Laiterie Matinale Tifra Lait .**

**Présenté par :**

**LAOUDI Yamina**

**TOUDEFT Meriem**

**Encadré par :**

**M. Madouche Yacine**

**Membre du jury :**

Président

M. Drir Mohamed

MAA

Rapporteur

M. Madouche Yacine

MCA

Examineur

M. Meziani Yacine

MAA

Année universitaire : 2022/2023.



## ***Remerciements***

*Au terme de notre travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au bon Dieu pour la patience et la santé qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.*

*Il nous est agréable de remercier notre promoteur Mr MADOUCHE de nous avoir assuré l'encadrement et le temps qu'il a consacré à la réalisation de ce mémoire.*

*Nous tenons également à remercier Mr OUAHAB et tout le personnel de l'entreprise Tifra Lait pour leur patience et leur aide.*

*Enfin, on remercie profondément toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

M<sup>elle</sup> LAOUDI Y.

M<sup>elle</sup> TOUDEFT M.



# ***Dédicaces***

**Ce mémoire de fin d'étude est dédié**

**A mes chers parents**

**Qui m'ont toujours poussé, soutenu, épaulé et motivé dans mes études, je vous  
remercierai jamais assez**

**A mes très chers sœurs Sarah et Chaima**

**Qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de la réalisation de ce mémoire**

**A mes chers grands parents**

**Pour leur soutien et les encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au long de ma  
scolarité.**

**A Thiziri , Manel et Soso je vous remercie du fond du cœur pour vos discussions  
inspirantes et votre présence apaisante**

**Enfin, un grand merci à ma binôme Nayat**

**Notre collaboration a été fructueuse et enrichissante**

**Ton dévouement et ta persévérance ont été essentiels pour mener à bien ce projet**

**TOUDEFT MERIEM.**



# *Dédicaces*

**Ce mémoire de fin d'études est dédié**

**A ma chère maman**

**Qui m'a toujours poussé, soutenu, épaulé et motivé dans mes études, je ne te remercierai  
jamais assez**

**A ma très chère famille, oncles et tantes, particulièrement Tinhinane et Takfarines, qui  
sans leur précieuse aide ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour**

**A mes cousins, cousines et très chers grands parents**

**Qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mon parcours**

**A la mémoire de ma très chère khalti Chabha,**

**Que Dieu le tout puissant lui accorde le paradis**

**A ma meilleure amie Thiziri, mes copines Katia, Ferial, Lyna, Manel et Lisa je vous  
remercie du fond du cœur pour vos discussions inspirantes et votre présence apaisante.**

**A ma chère binôme Meriem**

**Sans qui ce travail n'aurait jamais pu être réalisé, merci pour ton sérieux, ta patience,  
ton encouragement et ta compréhension**

**LAOUDI Yamina**



## LISTE DES FIGURES

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Figure. 1	Analyse SWOT (Fred, 1986).....	43
Figure. 2	Modèle des cinq forces de Porter (Porter, 1979) .....	44
Figure. 3	Matrice d'Ansoff (Ansoff, 1957).....	45
Figure. 4	Chaine de valeur de Porter (Porter, 1985).....	46
Figure. 5	Présentation de Tifra lait .....	53
Figure. 6	Organigramme de Tifra lait .....	54

## LISTE DES TABLEAUX

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Tableau. 1	Différents types de stratégie .....	6
Tableau. 2	Analyse interne de Tifra lait .....	57
Tableau. 3	Analyse externe de Tifra lait .....	57
Tableau. 4	Evolution du chiffre d'affaire .....	58

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste d'abréviations**

## **Sommaire**

**Introduction générale.....1**

### **Chapitre I : Revue de littérature**

Intrduction.....1

1.1 Gestion des PME .....3

1.2 Concepts clés de la gestion des PME .....7

2.1 Pratiques de gestion et leadership dans les PME .....18

2.2 Rôles des dirigeants .....35

3.1 Modèles de leadership et de gestion stratégique.....38

3.2 Théories de prise de décision et de gestion stratégique .....46

Conclusion.....49

### **Chapitre II : Cadre méthodologique de la recherche**

Introduction.....51

1.1 Historique de l'entreprise Sarl laiterie Matinale Tifra lait.....51

1.2 Les fonctions de la Sarl Laiterie Matinale.....55

1.3 Le marché de la Sarl Matinale Tifra lait .....56

1.4 Analyse interne et externe de la Sarl Matinale Tifra lait.....56

1.5 Evolution du chiffre d'affaire . .....58

2.1 Contexte de l'étude .....58

2.2 Justification de l'étude .....59

2.3 Problématique de la recherche .....59

2.4 Objectifs de la recherche .....60

3.1 Approche qualitative.....60

3. 2 Etude de cas .....	60
3.3 Terrain d'enquête .....	60
3.4 Collecte des données .....	60
3.6 Contenu du guide d'entretien.....	61
3.7 Déroulement de l'enquête.....	62
3.8 Limites de l'étude.....	62
Conclusion.....	63

### **Chapitre III : Analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait**

Introduction.....	65
1.1 Profils des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait .....	65
1.2 Principales tâches des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait.....	66
2.1 Etude des pratiques de gestion et de leadership chez Tifra lait .....	67
2.2 Analyse des facteurs influençant les pratiques des dirigeants .....	77
3.1 Identification des principaux défis.....	88
3.2 Identification des principales opportunités.....	89
Conclusion.....	102
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>103</b>
<b>Références bibliographie.....</b>	<b>105</b>
<b>Annexes</b>	

L'efficacité de la gestion joue un rôle vital dans la réussite et l'expansion des petites et moyennes entreprises (PME). Ces entreprises sont d'une importance cruciale pour l'économie, contribuant de manière significative à la création d'emplois, à l'innovation et au développement économique. Cependant, en raison de leurs ressources limitées et de leur structure organisationnelle particulière, elles doivent relever des défis uniques en matière de gestion.

Pour mieux comprendre la manière dont les dirigeants des PME font face à ces défis, il est essentiel d'analyser leurs méthodes de gestion. Comme l'a souligné Warren Bennis : "*Le leadership, c'est la capacité à traduire la vision en réalité.*"

Les PME se distinguent des grandes entreprises par leurs ressources financières, humaines et technologiques limitées. Contrairement aux grandes entreprises, elles opèrent souvent avec des budgets restreints, ce qui exige une gestion avisée des ressources pour optimiser les performances.

De plus, les PME ont généralement un personnel réduit, ce qui signifie que les dirigeants doivent fréquemment assumer de multiples rôles et responsabilités, entraînant une surcharge de travail. De surcroît, les PME peuvent avoir un accès limité aux technologies de pointe, ce qui peut les rendre plus tributaires de méthodes de gestion traditionnelles.

La gestion efficace au sein des PME repose sur la capacité des dirigeants à prendre des décisions éclairées en dépit de leurs ressources limitées. Ils doivent être en mesure de définir des objectifs clairs, de concevoir des stratégies appropriées et de mettre en place des plans d'action efficaces pour les atteindre. La prise de décision dans les PME est souvent plus rapide et flexible que dans les grandes entreprises, ce qui peut constituer un avantage compétitif. Toutefois, les dirigeants doivent également être conscients des risques liés à ces décisions rapides et s'assurer qu'elles reposent sur une analyse solide et une évaluation rigoureuse des facteurs en jeu.

De plus, la gestion des ressources humaines revêt une importance capitale au sein des PME. Les dirigeants doivent recruter, développer et motiver les talents au sein de leur entreprise, tout en créant un environnement de travail positif et en favorisant l'engagement des employés.

L'examen des pratiques de gestion au sein des PME est essentiel pour mieux comprendre la manière dont les dirigeants abordent les défis particuliers qui se posent à eux.

Nous cherchons donc à répondre à la problématique suivante : « **Quelles sont les pratiques des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait ?** ».

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Les dirigeants de Tifra lait ont mis en place une stratégie claire et ambitieuse qui vise à développer l'entreprise sur le marché algérien et international.
- **Hypothèse 2** : Les dirigeants de Tifra lait ont un style de leadership participatif qui favorise l'implication des équipes.
- **Hypothèse 3** : Les dirigeants de Tifra lait sont innovants et ont mis en place plusieurs initiatives pour améliorer les produits et services de l'entreprise.
- **Hypothèse 4** : Les dirigeants de Tifra lait ont créé un environnement de travail favorable au développement des talents, en investissant dans la formation et le développement des compétences des employés.

Ce présent travail comprend une partie bibliographique et une partie pratique. La première partie présente une revue des travaux antérieurs et les théories pertinentes sur la gestion des PME, mettant en lumière les meilleures pratiques et les défis rencontrés. La deuxième partie est dédiée à la mise en pratique où nous présentons la Sarl matinale Tifra lait, décrivons en détail notre approche de recherche, y compris les méthodes d'enquête. Enfin, nous clôturons ce travail par une conclusion générale et quelques recommandations.

L'aspect le plus important d'une entreprise est sa gestion. L'objectif de la direction est de s'assurer que l'entreprise fonctionne de manière efficace, rentable et éthique dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique.

## **1.1 Gestion des PME**

### **1.1.1 Historique de la gestion**

L'histoire de la gestion a évolué au fil du temps à travers plusieurs étapes significatives. Elle a débuté avec les premières notions de gestion dans l'Antiquité, notamment dans les écrits de Sun Tzu et d'Aristote. La révolution industrielle a ensuite marqué le passage à la gestion moderne, avec Frederick W. Taylor et ses principes de gestion scientifique du travail. Dans les années 1920, l'École des Relations Humaines, avec Elton Mayo en tête, a souligné l'importance des facteurs humains. Les décennies suivantes ont vu l'émergence de diverses approches de gestion, de la théorie des systèmes à la gestion par objectifs. L'ère numérique a introduit de nouvelles perspectives, comme le Lean Startup d'Eric Ries. Aujourd'hui, la gestion durable, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion dans un monde globalisé sont au cœur des préoccupations. Cette évolution continue à façonner la gestion telle que nous la connaissons aujourd'hui<sup>1</sup>.

### **1.1.2 Définitions de la gestion**

**Peter Drucker** : Selon Peter Drucker, la gestion peut être décrite comme "l'effort harmonisé des membres d'une organisation pour accomplir leurs objectifs et leurs plans de manière efficace et efficiente". Cette définition met l'accent sur la nécessité de coordonner les actions au sein de l'organisation afin d'atteindre les buts fixés de la manière la plus productive et efficiente possible, un élément essentiel pour le succès d'une entreprise ou d'une institution. Drucker a laissé une empreinte majeure dans le domaine de la gestion et a grandement influencé de nombreuses pratiques et théories modernes en matière de gestion d'entreprise<sup>2</sup>.

**Henry Fayol** : Henry Fayol, a défini la gestion comme suit : "la gestion consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler". Selon Fayol, ces cinq fonctions de gestion sont essentielles pour diriger efficacement une organisation. La prévision implique la planification pour l'avenir, l'organisation concerne la structuration des ressources, la direction

---

<sup>1</sup><http://modele-de-gestion-participative.weebly.com/deacutefinition-et-historique-de-la-gestion.html> consulté le 20/09/2023.

<sup>2</sup> Peter Drucker (1954), « La Pratique du Management », 1<sup>ère</sup> Edition, New York, p 14.

signifie guider les employés, la coordination englobe l'harmonisation des efforts et le contrôle vise à s'assurer que les plans sont exécutés conformément aux attentes. Cette définition de la gestion de Fayol est souvent citée comme l'une des premières approches systématiques du management et a influencé de nombreuses théories et pratiques de gestion ultérieures<sup>3</sup>.

**Frederick Winslow Taylor :** Frederick Winslow Taylor a défini la gestion comme suit : "la gestion scientifique vise à déterminer scientifiquement les meilleures méthodes pour accomplir chaque tâche et à fournir aux travailleurs les formations appropriées". Selon Taylor, la gestion doit reposer sur des méthodes basées sur des faits et des données, visant à maximiser l'efficacité et la productivité en optimisant les processus de travail. Cette approche met l'accent sur l'analyse minutieuse des tâches et des opérations pour améliorer les performances organisationnelles, tout en offrant aux travailleurs la formation nécessaire pour exécuter leurs tâches de manière optimale. La gestion scientifique de Taylor a profondément influencé les pratiques de gestion modernes<sup>4</sup>.

**Elton Mayo :** Elton Mayo a proposé une perspective différente de la gestion. Selon lui, "la gestion doit reconnaître l'importance des besoins sociaux et psychologiques des travailleurs pour améliorer la productivité". La définition de Mayo met en évidence l'importance des aspects humains dans la gestion. Il a montré que des facteurs tels que la satisfaction au travail, les relations sociales et le bien-être des employés peuvent avoir un impact significatif sur leur productivité. Cette approche a conduit à une meilleure compréhension des relations entre la direction et les employés et a souligné l'importance de l'attention portée aux besoins psychologiques et sociaux des travailleurs pour améliorer les performances organisationnelles<sup>5</sup>.

**Herbert Simon :** Cet auteur a défini la gestion d'une manière qui reflète sa perspective systémique. Selon lui, "la gestion consiste à considérer l'organisation dans son ensemble, comme un système complexe d'éléments interconnectés". Cette définition met l'accent sur la nécessité de comprendre les interactions et les interdépendances entre les différentes parties d'une organisation pour une gestion efficace. Simon a contribué à développer la théorie des systèmes, qui examine comment les composants d'un système influencent mutuellement son

---

<sup>3</sup> Henri Fayol, (1916), « Administration industrielle et générale », 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, p 12

<sup>4</sup> Frederick Winslow Taylor, (1911), "Les principes du management scientifique", 1<sup>ère</sup> Edition, États-Unis, p 23

<sup>5</sup> Elton Mayo, (1933), "The Human Problems of an Industrial Civilization", 1<sup>ère</sup> Edition, New York, p 19

fonctionnement global. Ainsi, la gestion, selon cette perspective, implique une vue d'ensemble et une compréhension holistique de l'organisation en tant que système dynamique<sup>6</sup>.

**Michael Porter** : Michael Porter, a une perspective spécifique sur la gestion, il la relie étroitement à la stratégie. Selon Porter, "la gestion stratégique consiste à créer et à maintenir un avantage concurrentiel durable". Cette définition met l'accent sur l'importance de développer des avantages concurrentiels uniques pour une organisation, ce qui la rendra plus performante sur le marché. La gestion, dans cette optique, implique la prise de décisions stratégiques visant à positionner l'entreprise de manière favorable par rapport à ses concurrents, en se concentrant sur des domaines tels que la différenciation des produits, les coûts, ou la concentration sur un créneau particulier. Porter a grandement influencé la stratégie d'entreprise moderne avec sa vision de la gestion comme un moyen de créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable<sup>7</sup>.

### **1.1.2 Caractéristiques de gestion d'entreprise**

Les caractéristiques de gestion d'entreprise fluctuent selon divers éléments tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les buts spécifiques de la société. Néanmoins, voici quelques caractéristiques fondamentales à considérer :

- **Planification stratégique** : Les entreprises sont tenues de fixer des objectifs à long terme et de concevoir des stratégies pour les accomplir. Cela englobe la détermination de la vision, de la mission et des valeurs de la société.
- **Organisation** : La mise en place d'une structure organisationnelle efficiente s'avère cruciale. Cela implique la répartition des responsabilités, l'établissement de hiérarchies et la création de procédures de travail transparentes.
- **Gestion des ressources** : Ceci englobe la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques pour garantir une utilisation efficace et rentable de ces ressources.
- **Prise de décision** : Les dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en se basant sur des données, des informations pertinentes et de leur expertise.

---

<sup>6</sup> Herbert Simon,(1947). "Administrative Behavior", 1ère Edition, New York, p 20

<sup>7</sup>Michael Porter, (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York, p 30

- **Contrôle et suivi** : Les entreprises doivent instaurer des systèmes de contrôle afin d'évaluer les performances, de suivre les avancées vers les objectifs et de procéder à des ajustements si nécessaire.
- **Communication** : Une communication efficace, tant en interne qu'en externe, se révèle cruciale pour la gestion d'entreprise. Cela implique de communiquer avec les employés, les clients, les partenaires et d'autres parties prenantes.
- **Gestion du changement** : Les entreprises doivent être aptes à s'adapter aux modifications de leur environnement, que ce soit sur le plan technologique, économique, réglementaire ou social.
- **Innovation** : La capacité à innover et à s'adapter aux nouvelles tendances est essentielle pour maintenir sa compétitivité sur le marché.
- **Responsabilité sociale et environnementale** : De plus en plus, les entreprises sont tenues de prendre en compte leur impact sur la société et l'environnement et d'adopter des pratiques responsables.
- **Gestion des risques** : Identifier, évaluer et gérer les risques potentiels revêt une importance capitale pour assurer la pérennité des activités et la protection des intérêts de l'entreprise.

### **1.1.3 Objectifs de la gestion d'entreprise**

Les objectifs de la gestion d'entreprise peuvent être résumés dans les points suivants :

**Définir une direction claire** : La planification stratégique vise à établir une vision à long terme pour l'organisation, en déterminant où elle souhaite aller et comment y parvenir.

**Allouer efficacement les ressources** : Elle permet de déterminer comment utiliser au mieux les ressources disponibles, qu'il s'agisse de finances, de personnel ou d'autres actifs.

**Maximiser la croissance et la rentabilité** : La planification stratégique cherche à identifier des opportunités de croissance et à développer des stratégies pour atteindre des objectifs financiers.

**Gérer le changement** : Elle aide à anticiper et à gérer les changements inévitables dans l'environnement de l'organisation, que ce soit sur le plan technologique, économique ou concurrentiel.

**Améliorer la prise de décision :** La planification stratégique fournit une base solide pour la prise de décision en alignant les actions de l'organisation sur ses objectifs à long terme.

**Renforcer la cohésion organisationnelle :** Elle favorise l'alignement de l'ensemble de l'organisation autour d'objectifs communs et renforce la collaboration interne.

**Évaluer et ajuster la performance :** Elle permet de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer la réalisation des objectifs et apporter des ajustements si nécessaire<sup>9</sup>.

## **1.2 Concepts clés de la gestion des PME**

### **1.2.1 Le leadership**

Le leadership est le processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun. Il englobe à la fois les aptitudes personnelles et les comportements du leader, ainsi que la relation entre le leader et les membres de son équipe.

En effet, un bon leader a la capacité de motiver les individus et de les inspirer et cela en communiquant une vision motivante et claire, en fixant des objectifs ambitieux, et en fournissant des ressources et des directives appropriées pour les atteindre. Le leader doit aussi avoir une bonne compréhension des points forts et des points faibles de son équipe, pour qu'il puisse les cultiver et de les exploiter de manière optimale.

Le leadership s'étend au-delà d'une simple position hiérarchique ou d'un titre formel et peut se manifester à tous les niveaux d'un établissement, et chacun a la possibilité de développer ses talents en leadership. Il se base sur des qualités telles que l'intégrité, la confiance, la communication efficace, la compréhension et l'aptitude à prendre des décisions claires et bien réfléchies.

Un leader ne se suffit pas de donner des directives et des instructions, il sert également de modèle parfait en encourageant la collaboration, la créativité et l'innovation au sein de son groupe. Il est qualifié pour gérer les litiges, prendre des décisions difficiles et résoudre les conflits de manière efficace.

Le leadership ne se restreint pas à la gestion d'une équipe, il inclut également la capacité à influencer et à inspirer d'autres parties prenantes de l'organisation, surtout les clients, les partenaires commerciaux et les intervenants externes<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://www.canlii.org/fr/doctrine/doc/2020CanLIIDocs3739> consulté le 20/09 à 23h06

### 1.2.2 La stratégie

C'est une notion clé en gestion, elle regroupe la planification et la prise de décisions à long terme dans le but de diriger une organisation vers l'accomplissement de ses objectifs. On peut la définir comme l'ensemble des choix et des actions délibérées entreprises par une organisation dans le but de mettre en place un avantage concurrentiel pérenne dans un environnement complexe et en perpétuel changement. Cette procédure exige une analyse détaillée de l'environnement interne et externe de l'organisation, la formulation de buts clairs et le choix des moyens pour les atteindre.

La mise en place d'une stratégie efficace nécessite une perception approfondie du secteur, du marché, des concurrents, des tendances économiques et des choix des clients. Elle requiert également une notation réaliste des ressources, des capacités et des compétences internes de l'organisation. La stratégie dépasse la simple planification à court terme et se dirige vers le long terme en déterminant les opportunités, en répartissant efficacement les ressources, en définissant des objectifs ambitieux et en réalisant des actions cohérentes.

Une stratégie accomplie doit être en cohérence avec l'objectif et les valeurs fondamentales de l'organisation tout en prenant en considération les attentes des parties prenantes et en réduisant les risques. Elle peut prendre différentes formes, telles que la différenciation, la recherche de leadership en termes de frais, la concentration sur un segment précis ou l'innovation.

La stratégie ne se limite pas à une seule décision, elle nécessite une mise en œuvre performante à tous les niveaux de l'organisation, englobant une communication claire des objectifs, une coordination des activités, un contrôle d'améliorations, et une adaptation continue aux changements de l'environnement<sup>9</sup>. Il existe plusieurs types de stratégies (Tableau1).

**Tableau 1.** Différents types de stratégie.

Type de stratégie	Définition	Objectif
<b>Stratégie de domination par les coûts</b>	L'entreprise cherche à être le leader sur son marché en termes de coûts.	Minimiser les coûts de production et de distribution.
<b>Stratégie de différenciation</b>	L'entreprise cherche à se différencier de ses concurrents sur la base d'un ou plusieurs attributs.	Offrir des produits ou services uniques ou à forte valeur ajoutée.

<sup>9</sup> Michael Porter (1982), « La stratégie d'entreprise », 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, p14 à 18

<b>Stratégie de focalisation</b>	L'entreprise se concentre sur un segment de marché spécifique.	Servir un marché de niche ou une clientèle particulière.
<b>Stratégie de diversification</b>	L'entreprise se diversifie en proposant de nouveaux produits ou services dans de nouveaux marchés.	Augmenter les revenus et les profits en s'attaquant à de nouveaux marchés.
<b>Stratégie d'innovation</b>	L'entreprise investit dans l'innovation pour rester compétitive.	Développer de nouveaux produits, services ou processus.
<b>Stratégie de croissance</b>	L'entreprise vise à augmenter sa taille et ses revenus.	Augmenter les ventes, les parts de marché ou les bénéfices.
<b>Stratégie de défense</b>	L'entreprise cherche à maintenir sa position sur son marché.	Réduire les coûts, améliorer l'efficacité ou se protéger de la concurrence.

### 1.2.3 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines revêt une importance vitale en vue de maximiser les capacités des individus au sein d'une organisation et d'entretenir un environnement avantageux à leur développement professionnel.

La gestion des ressources humaines implique un ensemble de méthodes et de procédures destinées à être utilisées pour recruter, développer, encourager et retenir les talents au sein de l'organisation. Elle englobe divers éléments, tels que la planification des effectifs, le processus de recrutement, la sélection, la formation, l'optimisation des compétences, la rémunération, l'évaluation des performances, la gestion des carrières, la gestion des liens de travail, et la promotion d'un climat de travail sain et équitable.

Le principe de la gestion des ressources humaines est la valorisation du capital humain comme l'atout le plus inestimable de toute organisation. Son objectif premier est de déterminer les talents, de les placer dans des rôles appropriés, et de les assister dans leur développement continu. La gestion des ressources humaines souligne la variété et l'inclusion, en valorisant les différences individuelles et en encourageant un environnement accueillant.

La gestion des ressources humaines aspire à mettre en place une culture d'entreprise positive, en harmonie avec les valeurs et les objectifs de la société. Cela passe par une communication efficace, des relations congruentes au sein de l'équipe, un soutien aux employés et la reconnaissance des accomplissements exceptionnels.

En période de changement organisationnel, la GRH a une grande importance en facilitant l'adaptation des individus aux nouvelles réalités et en maintenant leur implication et leur motivation pendant les changements.

De plus, la GRH est chargée de garder un œil sur la conformité aux lois du travail et aux réglementations en cours, en assurant l'équité et la justesse dans les pratiques de travail en gérant les avantages sociaux et en assurant la sécurité et la santé au travail.

Une GRH efficace aide à créer un avantage concurrentiel pour l'organisation en attirant et en gardant les meilleurs talents, en encourageant l'innovation, en renforçant la productivité et en mettant en place une culture d'excellence<sup>10</sup>.

#### **1.2.4 Marketing et ventes**

Le marketing et les ventes sont deux fonctions étroitement associées au sein d'une entreprise, ayant pour but d'encourager la croissance, d'attirer et de garder les clients, ainsi que de créer des revenus. Bien qu'ils soient différents, le marketing et les ventes travaillent ensemble pour atteindre ces objectifs partagés.

Le marketing regroupe un ensemble d'activités stratégiques et tactiques ayant pour but de comprendre les besoins et les désirs des clients, à élargir des produits ou des services répondant à ces besoins, à échanger de manière performante les avantages de ces produits ou services et à les rendre à portée de main aux clients cibles. Il inclut également des aspects tels que l'analyse du marché, la segmentation des clients, la définition de la proposition de valeur, le positionnement sur le marché, la planification et la mise en œuvre de campagnes de communication et de promotion et l'évaluation des résultats également.

Les ventes, quant à elles, se focalisent sur l'acte de vendre directement un produit ou un service à un client. C'est un processus plus opérationnel qui comprend l'identification des prospects, l'établissement de relations avec eux, la présentation des avantages du produit ou du service, la gestion des objections, la négociation et la conclusion d'une transaction. La vente nécessite souvent des compétences interpersonnelles robustes, une connaissance approfondie du produit et de bonnes capacités de conviction.

Le marketing et les ventes sont des fonctions indispensables pour la progression et la réussite d'une entreprise. Le marketing se focalise sur la compréhension des clients, le développement de produits et la communication des avantages, alors que les ventes se focalisent sur l'acte de vendre directement aux clients. Collectivement, ces deux domaines contribuent à la création de valeur pour l'entreprise en captivant, satisfaisant et fidélisant les

---

<sup>10</sup><https://www.andrh.fr/> consulté le 21/09/2023.

clients<sup>11</sup>.

### **1.2.5 Finances et gestion financière**

Les finances et la gestion financière sont des domaines essentiels de la gestion d'entreprise qui se focalisent sur la gestion des ressources financières, incluant la planification, l'analyse, le contrôle et la prise de décisions en relation avec les investissements, au financement et à la gestion des flux de trésorerie.

Les finances peuvent être caractérisées par l'ensemble des activités liées à la gestion des fonds et des ressources financières d'une entreprise. Cela inclut la collecte de fonds auprès de sources externes et internes, la gestion des investissements, la gestion des risques financiers, l'analyse des performances financières, la gestion des actifs et passifs, ainsi que la prise de décisions financières stratégiques

La gestion financière se fixe particulièrement sur la gestion des ressources financières de l'entreprise en vue d'optimiser la valeur pour les actionnaires et d'assurer la stabilité financière à long terme. Cela entraîne l'élaboration de politiques et de stratégies financières, la répartition efficace des ressources financières, l'analyse et la gestion des risques financiers, la planification budgétaire, la gestion des flux de trésorerie, la prise de décisions en matière d'investissement et de financement, ainsi que la mesure et le suivi des performances financières .

La gestion financière joue un rôle très important dans la concrétisation des objectifs financiers et commerciaux de l'entreprise. Elle entraîne une analyse approfondie des informations financières, une compréhension des principes et des concepts financiers, une évaluation des opportunités d'investissement, une gestion des coûts efficace, des négociations avec les institutions financières et la prise de décisions éclairées pour maximiser la rentabilité et la valeur de l'entreprise<sup>12</sup>.

### **1.2.6 Gestion des opérations**

La gestion des opérations, également connue sous le nom de gestion opérationnelle, constitue une branche du management axée sur la conception, la planification, la mise en œuvre et la supervision des processus et des activités permettant à une entreprise de produire des biens ou de fournir des services de manière efficace et efficiente. Son objectif principal réside dans l'optimisation des ressources disponibles, à savoir les matériaux, la main-d'œuvre, les équipements et les technologies, afin d'atteindre les objectifs opérationnels et de créer de

---

<sup>11</sup>Gérard Hardy-Dessources,(1988), « Le marketing et les ventes »,Caen,p11.

<sup>12</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Finance\\_d%27entreprise](https://fr.wikipedia.org/wiki/Finance_d%27entreprise) consulté le 21/09/2023.

la valeur pour les clients. Cette discipline englobe divers aspects tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la garantie de la qualité, la planification de la production, la gestion des stocks, le contrôle des coûts, la logistique, l'amélioration continue, ainsi que la gestion des risques liés aux opérations.

La gestion des opérations se décline en plusieurs domaines clés :

**Conception des processus :** Ceci implique la création de processus de production ou de prestation de services hautement efficaces et optimisés, en identifiant les étapes cruciales, les séquences de travail, les ressources requises et les normes de qualité indispensables.

**Planification de la production :** Cela comprend l'établissement de méthodes de production ou de prestation de services hautement efficaces et optimisées. Cela implique l'identification des étapes essentielles, des flux de travail, des ressources nécessaires et des normes de qualité requises. De plus, cela nécessite la création de plans de production détaillés en fonction de la demande, la gestion adéquate de l'allocation des ressources, l'établissement de calendriers de production et la coordination des opérations pour atteindre les objectifs prédéfinis.

**Gestion de la chaîne d'approvisionnement :** Cela comprend la coordination des activités des fournisseurs, de la production, de la distribution et de la logistique pour assurer un flux optimal des matières premières et des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement, tout en réduisant les coûts et en renforçant la qualité et la satisfaction client.

**Gestion de la qualité :** Cela implique l'établissement de normes et de procédures destinées à garantir la qualité des produits ou des services, la mise en place de programmes d'assurance qualité, ainsi que l'évaluation constante et l'amélioration de la qualité.

**Gestion des stocks :** Cela inclut la supervision des niveaux de stock pour éviter les ruptures tout en minimisant les coûts de stockage et les excédents, en utilisant des approches telles que la gestion des stocks en flux tendu et l'optimisation des commandes.

**Amélioration continue :** Cela implique l'identification et la mise en place d'initiatives visant à constamment améliorer les processus, la productivité, la qualité, l'efficacité et la satisfaction des clients. Des méthodes telles que le Lean management et le Six Sigma sont utilisées pour cela. La gestion des opérations joue un rôle crucial dans l'assurance d'une performance opérationnelle optimale, d'une satisfaction client élevée, d'une utilisation efficace des ressources et de la compétitivité sur le marché. Cela requiert une évaluation minutieuse des

procédures, une gestion proactive des flux de travail, une coordination efficace des ressources et une culture d'amélioration continue enracinée dans l'entreprise<sup>13</sup>.

### **1.2.7 Innovation et développement de produits**

Ce sont des processus fondamentaux dans le domaine de la gestion, cherchant à stimuler de nouvelles idées, à concevoir des produits ou services innovants, à améliorer les produits existants et à les introduire efficacement sur le marché.

L'innovation peut être définie comme l'introduction de nouvelles idées, concepts, méthodes ou technologies qui apportent une valeur supplémentaire à l'entreprise. Elle peut se manifester à divers niveaux, y compris l'innovation dans les produits, les processus, l'organisation ou la stratégie commerciale. Les raisons de l'innovation sont variées, allant de l'évolution des besoins des clients aux avancées technologiques, en passant par les opportunités de marché, la concurrence ou les changements réglementaires.

En ce qui concerne le développement de produits, il renvoie au processus de création et de lancement de nouveaux produits ou services. Il englobe l'ensemble des étapes, depuis la génération d'idées et de concepts jusqu'à la conception, le prototypage, les tests, la production et la commercialisation du produit. Le développement de produits nécessite une gestion méthodique des différentes phases du processus, une collaboration étroite entre les équipes techniques, de conception, de marketing et de vente, ainsi qu'une prise en compte attentive des attentes et des besoins des clients.

Le processus d'innovation et de développement de produits comprend généralement les étapes suivantes :

**1.2.7.1 Génération d'idées :** Cela comprend la phase de recherche, d'acquisition et de génération d'idées pour de nouveaux produits ou pour l'amélioration de ceux qui existent déjà. Cette démarche peut être réalisée en surveillant les activités de la concurrence, en recueillant les retours des clients, en établissant des collaborations avec des partenaires, ou en menant des recherches internes.

**1.2.7.2 Évaluation des idées :** Les idées sont évaluées en prenant en considération leur faisabilité technique, leur potentiel commercial, leur alignement avec la stratégie de l'entreprise, ainsi que leur rentabilité et leur éventuel effet sur le marché.

---

<sup>13</sup> Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Ruling, (2014). « Le management des opérations », dans : Management. L'essentiel des concepts et pratiques, Pearson, p 507-539.

**1.2.7.3 Conception et développement :** Les idées sélectionnées sont concrétisées par le biais d'analyses de marché, d'évaluations techniques, de la création de prototypes, de tests, et de révisions, dans le but d'améliorer le produit et de s'assurer qu'il répond aux attentes des clients.

**1.2.7.4 Fabrication et production :** Une fois que le concept est solidifié, la phase de production démarre, où le produit est fabriqué à grande échelle. Cette étape peut impliquer la sélection de fournisseurs, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'assurance qualité, ainsi que le contrôle des coûts.

**1.2.7.5 Commercialisation et lancement :** Le produit est introduit sur le marché en mettant en œuvre des stratégies de marketing, de communication et de vente appropriées. Cela inclut la définition de la position sur le marché, la tarification, la promotion, la distribution et le service clientèle.

**1.2.7.6 Suivi et amélioration :** Après le lancement, il devient essentiel de surveiller les performances du produit, de recueillir les retours des clients, d'identifier les occasions d'amélioration, et de persévérer dans l'innovation pour maintenir sa compétitivité sur le marché.

L'innovation et le développement de produits jouent un rôle vital dans le maintien de la compétitivité et de la croissance d'une entreprise. Ils permettent de s'adapter aux évolutions des besoins et des attentes des clients, d'explorer de nouvelles opportunités sur le marché, d'améliorer la performance des produits existants, et de générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

En encourageant l'innovation et en investissant dans le développement de produits, une entreprise peut bénéficier de plusieurs avantages :

**1.2.7.7 Différenciation concurrentielle :** Les produits novateurs et distinctifs ont la capacité de démarquer une entreprise de ses rivaux et d'attirer une clientèle. Une variété de produits différenciés peut aussi créer des barrières à l'entrée pour de nouvelles entreprises concurrentes.

**1.2.7.8 Création de valeur pour les clients :** L'innovation et l'élaboration de produits contribuent à répondre de manière plus efficace aux attentes et aux souhaits des clients en

offrant des caractéristiques améliorées, des performances accrues, une qualité supérieure, ou une expérience utilisateur exceptionnelle.

**1.2.7.9 Avantage sur le marché :** Les produits novateurs peuvent permettre à une entreprise d'explorer de nouvelles parts de marché, d'élargir sa base de clients et de favoriser la croissance de ses revenus.

**1.2.7.10 Rentabilité accrue :** Les produits novateurs ont fréquemment le potentiel de générer des marges plus élevées, car ils peuvent être perçus comme offrant une valeur accrue et être commercialisés à des prix premium.

**1.2.7.11 Réputation de l'entreprise :** Une entreprise qui est reconnue pour son caractère innovant et sa capacité à créer des produits de grande qualité peut renforcer sa réputation et sa crédibilité auprès des clients, des investisseurs et des partenaires commerciaux. Toutefois, l'innovation et le développement de produits comportent également des défis, tels que la gestion des risques, les contraintes liées aux ressources, la gestion du cycle de vie des produits et la réactivité aux évolutions du marché. Une gestion efficace de ces processus requiert une planification stratégique, une collaboration inter fonctionnelle, une analyse de marché approfondie, une gestion agile, ainsi qu'une culture d'innovation ancrée au sein de l'entreprise<sup>14</sup>.

## **1.2.8 Gestion de la qualité**

La gestion de la qualité représente une approche intégrée et méthodique visant à garantir que les produits, les services et les processus d'une organisation sont en conformité avec les normes de qualité établies et les attentes des clients. Elle comprend la mise en place de politiques, de procédures et de pratiques visant à assurer cette conformité à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette gestion proactive met l'accent sur la prévention des problèmes plutôt que sur leur détection et leur correction à posteriori. Elle requiert la mise en œuvre de systèmes de contrôle de la qualité à chaque étape, depuis la conception jusqu'à la production, la distribution et le service après-vente. Elle repose sur des principes essentiels tels que l'engagement de la direction, la responsabilisation des employés, la satisfaction des clients, l'amélioration continue et l'utilisation de données factuelles pour la prise de décision.

La gestion de la qualité s'appuie sur des normes internationalement reconnues,

---

<sup>14</sup> Peter Ferdinand Drucker,(1985).” Innovation and Entrepreneurship”,New York,p52

notamment les normes ISO 9001 et englobe des activités telles que la planification de la qualité, l'assurance qualité, le contrôle qualité et l'amélioration continue. Elle nécessite également la formation et la sensibilisation des employés à la qualité afin de cultiver une culture de la qualité au sein de l'organisation.

L'objectif ultime de la gestion de la qualité est de satisfaire les clients en fournissant des produits ou des services conformes à leurs attentes. Les avantages comprennent l'amélioration de la réputation de l'organisation, la fidélisation des clients, la réduction des coûts liés aux retours et aux réclamations, ainsi qu'une augmentation de la productivité et de l'efficacité des processus.

La gestion de la qualité va au-delà de la simple conformité aux normes et aux réglementations. Elle vise l'excellence et la distinction concurrentielle. Elle encourage l'innovation, la recherche constante d'améliorations et l'exploration de nouvelles approches pour satisfaire de manière optimale les clients<sup>15</sup>.

### **1.2.9 Gestion du risque**

La gestion du risque revêt une importance capitale dans le domaine du management, avec pour objectif d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques auxquels une organisation est exposée. Elle adopte une approche méthodique et proactive pour repérer et évaluer les risques potentiels qui pourraient entraver la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette approche reconnaît que l'incertitude est une caractéristique inhérente à toute activité et que les risques doivent être gérés de manière efficace pour éviter les conséquences négatives tout en tirant parti des opportunités.

La gestion du risque repose sur une analyse approfondie des risques potentiels, y compris leur identification, leur évaluation en termes d'origine, d'impact et de probabilité, ainsi que leur évaluation de l'impact potentiel sur les objectifs organisationnels, qu'il s'agisse de finances, d'opérations, de stratégie ou de réputation.

Les activités liées à la gestion du risque comprennent la détection des risques, leur analyse, la mise en œuvre de mesures préventives et de plans d'urgence, la surveillance continue des risques, ainsi que la communication et la sensibilisation des parties prenantes concernées.

La gestion du risque ne vise pas à éliminer tous les risques, mais plutôt à les gérer de manière efficace en prenant des décisions éclairées et en mettant en place des mesures appropriées pour les atténuer ou les contrôler. Ces stratégies peuvent inclure le transfert des

---

<sup>15</sup>Wikipedia:[https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9) consulté le 21/09/2023.

risques par le biais d'assurances, l'acceptation des risques jugés acceptables, la réduction des risques par des mesures préventives ou la mise en place de plans de contingence pour faire face aux risques résiduels.

La gestion du risque est une responsabilité partagée au sein de l'organisation, impliquant la participation de tous les niveaux hiérarchiques et des différentes parties prenantes. Elle nécessite une culture organisationnelle axée sur la gestion du risque, avec des processus transparents, des outils adaptés et une communication ouverte.

En fin de compte, une gestion du risque efficace permet à une organisation de minimiser les pertes, de saisir les opportunités, d'améliorer la prise de décision et de renforcer sa résilience face aux événements imprévus. Elle contribue également à bâtir la confiance des parties prenantes, à garantir la conformité réglementaire et à soutenir la durabilité et la pérennité de l'organisation<sup>16</sup>.

### **1.2.10 Gestion de la technologie et des systèmes d'information**

La gestion de la technologie et des systèmes d'information (GTSI) représente une branche du management qui a pour but d'optimiser la valeur commerciale des technologies et des systèmes informatiques au sein d'une organisation. Elle englobe la planification, la mise en œuvre, l'utilisation et la supervision des technologies de l'information pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La GTSI est un processus à la fois stratégique et opérationnel qui vise à aligner les ressources technologiques et les systèmes d'information sur les besoins et les objectifs de l'organisation. Son objectif principal est de créer de la valeur en utilisant efficacement les technologies de l'information pour améliorer les processus, faciliter la prise de décision, stimuler l'innovation et renforcer la compétitivité.

Cette discipline comprend plusieurs aspects, dont la planification stratégique des technologies de l'information, la gestion du cycle de vie des systèmes informatiques, la gestion des infrastructures technologiques, la sécurité de l'information, la gestion des projets technologiques, la gouvernance des technologies de l'information et la gestion du changement lié à l'adoption de nouvelles technologies.

La gestion de la technologie et des systèmes d'information exige une compréhension approfondie des besoins de l'organisation ainsi qu'une connaissance des technologies et de leur capacité à répondre à ces besoins. Elle nécessite également une coordination et une collaboration avec les parties prenantes internes et externes, y compris les utilisateurs, les

---

<sup>16</sup> Jean-François Chanut, (2017), « Management & Avenir », Vol. 20, n° 106, Edition originale, Paris, p103 à 121.

fournisseurs de technologie, les experts techniques et les dirigeants de l'organisation.

Son objectif principal est d'optimiser la valeur des investissements technologiques en utilisant efficacement les ressources, en maximisant le retour sur investissement et en réduisant les risques associés aux technologies et aux systèmes d'information. Cela implique une évaluation continue des besoins technologiques, la sélection judicieuse des solutions, une mise en œuvre rigoureuse, une surveillance des performances et une adaptation aux évolutions technologiques et aux besoins changeants de l'organisation.

Un aspect essentiel de la GTSI est la sécurisation des informations au sein de l'organisation, en établissant des politiques, des procédures et des contrôles appropriés pour prévenir les atteintes à la sécurité et les fuites de données.

Une gestion efficace de la technologie et des systèmes d'information peut conférer des avantages concurrentiels tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la stimulation de l'innovation, l'optimisation des processus, la prise de décision améliorée, une meilleure collaboration et la création de nouveaux modèles d'affaires<sup>17</sup>.

## **2.1 Pratiques de gestion et leadership dans les petites et moyennes entreprises**

Les méthodes et les approches de gestion et de leadership adoptées au sein des petites et moyennes entreprises (PME) comprennent un ensemble d'actions et de stratégies mises en place par les dirigeants pour guider, administrer et favoriser la croissance de manière efficace au sein de leur entreprise. L'objectif central de ces pratiques est d'optimiser la performance, d'atteindre les objectifs organisationnels et de garantir le succès continu de la société. Parmi les éléments essentiels des pratiques de gestion et de leadership dans les PME<sup>18</sup>, on peut citer:

### **2.1.1 La communication efficace**

Une communication réussie implique le transfert d'informations claires, pertinentes et compréhensibles entre les parties impliquées, revêtant ainsi une importance primordiale dans la gestion des équipes et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Voici les principaux aspects d'une communication efficace :

**Clarté et concis :** Une communication efficace requiert la clarté, la concision et l'absence d'ambiguïté. Il est essentiel d'employer un langage simple, en évitant les termes techniques ou le jargon susceptible de créer de la confusion. Il convient d'organiser les idées de manière

---

<sup>17</sup> Alain Bonnet et Jean-François Chanlat (2015), « L'évaluation des attitudes des employés » 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, p123.

<sup>18</sup> Yves Boisvert, (2020), « Les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises », Editions la presse, p47.

structurée, garantissant ainsi que le message soit aisément compréhensible pour le destinataire.

**Objectifs et pertinence :** La communication efficace doit avoir des objectifs clairement définis. Il est essentiel d'identifier les intentions derrière le message et de s'assurer qu'il convient au destinataire. Personnaliser la communication en fonction des besoins, des intérêts et des attentes de l'interlocuteur est nécessaire pour captiver son attention et le mobiliser.

**Écoute active :** La communication efficace repose sur une écoute active. Il est essentiel de porter une attention soutenue à l'interlocuteur, d'être attentif à ses paroles, à ses gestes et à ses expressions faciales. Poser des questions pour éclaircir les informations et montrer votre réel intérêt pour son point de vue sont des pratiques importantes. L'écoute active renforce la confiance, facilite la compréhension mutuelle et facilite la résolution des problèmes.

**Feedback constructif :** Le retour d'information, ou feedback, revêt une grande importance dans la communication efficace. Il est essentiel de fournir un feedback clair et constructif aux interlocuteurs, en mettant en avant leurs points forts tout en abordant les domaines nécessitant une amélioration. Il est important que ce feedback soit spécifique, objectif et fondé sur des faits concrets. Il est également important d'encourager les interlocuteurs à donner leur propre feedback, ce qui favorise un dialogue ouvert et contribue à l'amélioration continue.

**Choix du canal de communication approprié :** Choisir le canal de communication approprié revêt une grande importance et doit être déterminé en fonction du message à transmettre ainsi que du contexte dans lequel il s'inscrit. Les informations complexes peuvent tirer avantage d'une communication en personne, tandis que des messages plus simples peuvent être communiqués par écrit, par courrier électronique ou au moyen d'outils de communication numériques. Il convient d'adapter le choix de canal pour garantir une transmission efficace des informations, en tenant compte des préférences des interlocuteurs.

**Timing :** Une communication efficace exige aussi une gestion appropriée du timing. Il est important de délivrer les informations au moment opportun, en évitant tout retard excessif. Cette approche prévient les malentendus, facilite la prise de décision éclairée et maintient la réactivité au sein de l'équipe.

**Empathie et respect :** Une communication efficace repose sur l'empathie et le respect mutuel. L'empathie implique la compréhension et la considération des émotions, des préoccupations et des perspectives de vos interlocuteurs. Lorsque vous communiquez, mettez-

vous à leur place et essayez de voir les choses de leur point de vue. Cela vous permettra de formuler vos messages de manière plus appropriée et d'établir une connexion plus profonde avec vos interlocuteurs<sup>19</sup>.

### **2.1.2 Développement d'une vision et d'une stratégie**

Le développement d'une vision consiste à créer une représentation inspirante et bien définie de l'avenir désiré pour l'entreprise. Cela implique d'établir les aspirations, les valeurs et les objectifs à long terme de l'organisation. La vision doit être ambitieuse, motivante et alignée sur la mission de l'entreprise. Elle doit également être partagée avec tous les membres de l'organisation pour les engager et les mobiliser autour d'un but commun.

Pour élaborer une vision efficace, il est essentiel de prendre en compte les forces et les faiblesses de l'entreprise, les opportunités et les menaces du marché, ainsi que les tendances et les évolutions sectorielles. Une solide compréhension de l'environnement externe et une analyse interne approfondie permettront de formuler une vision réaliste et adaptée à la situation de l'entreprise.

Une fois la vision établie, il est nécessaire de développer une stratégie pour la concrétiser. La stratégie représente la manière dont l'entreprise va atteindre sa vision en utilisant ses ressources, en exploitant les opportunités et en gérant les risques. Elle définit les orientations stratégiques, les priorités et les actions clés nécessaires pour réaliser les objectifs fixés.

La stratégie doit prendre en compte tous les aspects de l'entreprise, tels que la gestion des opérations, des ressources humaines, du marketing, des finances, de la technologie, etc. Elle doit être cohérente et intégrée, en alignant toutes les fonctions de l'entreprise vers la réalisation de la vision.

L'élaboration d'une stratégie efficace repose sur une analyse approfondie du marché, des concurrents, des clients et des tendances de l'industrie. Elle implique également une évaluation des ressources internes et des capacités de l'entreprise, ainsi que la prise en compte des facteurs externes qui pourraient influencer sa réussite.

Une fois la stratégie élaborée, il est primordial de la communiquer de manière claire et de la mettre en œuvre de manière efficace. Cela nécessite l'engagement de tous les niveaux de l'organisation, l'établissement d'objectifs spécifiques, la création de plans d'action, l'allocation des ressources nécessaires et le suivi des progrès accomplis.

---

<sup>19</sup>Michael John Watkins et Michael Edward Raynor,(2019) ,« Comment améliorer la communication », Harvard Business Review,p45

Le développement d'une vision et d'une stratégie solides est essentiel pour orienter la croissance et le succès à long terme d'une entreprise. Cela permet de fournir une direction claire, d'aligner les efforts de tous les membres de l'organisation et de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés<sup>20</sup>.

### **2.1.3 Délégation des responsabilités**

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel ont défini la délégation comme étant un processus par lequel un responsable confie à un membre de son équipe l'autorité et la charge de certaines tâches ou décisions. Ci-après les principaux aspects de la délégation des responsabilités :

**Identification des tâches appropriées :** Le premier pas dans le processus de délégation consiste à déterminer quelles tâches sont adéquates à être confiées. Il est essentiel de considérer les compétences, les aptitudes et les intérêts des membres de l'équipe afin de garantir qu'ils sont en mesure d'assumer les responsabilités qui leur sont déléguées.

**Définition claire des attentes :** Lorsque vous déléguez une responsabilité, il est crucial de préciser de manière transparente les attentes liées à la tâche. Cela englobe les objectifs à réaliser, les échéances à respecter, les résultats escomptés et les critères de succès. Il est essentiel que le membre de l'équipe ait une compréhension claire de ce qui est attendu de sa part.

**Transfert d'autorité et de responsabilité :** La délégation implique de céder à la personne désignée l'autorité et la responsabilité de prendre des décisions et de mener à bien des tâches spécifiques. Accordez-lui la marge de manœuvre nécessaire pour prendre des décisions dans les paramètres définis, tout en restant à disposition pour lui apporter un soutien en cas de nécessité.

**Communication ouverte et suivi :** Favoriser une communication ouverte et maintenir la disponibilité pour répondre aux questions, fournir des conseils et mettre à disposition des ressources supplémentaires si nécessaire sont des éléments importants dans le processus de délégation. Il est essentiel de maintenir un suivi régulier pour évaluer les progrès, fournir des feedbacks constructifs et apporter des ajustements si cela s'avère nécessaire.

**Confiance et soutien :** La délégation réussie repose sur la confiance mutuelle. Elle implique de faire preuve de confiance envers les membres de l'équipe et de leur donner l'opportunité de

---

<sup>20</sup>Sandrine Berger-Douce, « La vision et la stratégie»: deux éléments essentiels de la réussite d'une entreprise,(2019) Revue internationale P.M.E,42<sup>ème</sup> Edition,p16.

se développer en leur confiant des responsabilités. Il est important d'offrir un soutien approprié, tout en évitant de trop contrôler, afin de permettre aux membres de prendre des initiatives et de gagner en autonomie.

**Reconnaissance et développement :** Lorsqu'une personne accomplit avec succès une tâche qui lui a été déléguée, il est important de reconnaître ses efforts et ses résultats. Cela peut se traduire par des félicitations, des marques d'appréciation, voire des récompenses. De plus, profitez de cette occasion pour discuter des apprentissages réalisés et pour identifier des opportunités de développement supplémentaires.

La délégation des responsabilités joue un rôle essentiel dans la gestion efficace des équipes. Elle permet non seulement de libérer du temps et des ressources pour les gestionnaires, mais aussi d'offrir aux membres de l'équipe l'opportunité de se développer, de prendre des initiatives et de contribuer activement à la réalisation des objectifs de l'organisation<sup>21</sup>.

#### **2.1.4 Encouragement de l'innovation et de la créativité**

Favoriser l'innovation et la créativité implique la création d'un environnement propice où les nouvelles idées, les solutions novatrices et les approches créatives sont appréciées et encouragées. Les éléments clés pour encourager l'innovation et la créativité sont résumés dans les points suivants :

**Encourager la prise de risques :** L'innovation nécessite parfois de sortir de sa zone de confort et d'explorer de nouvelles idées. Le responsable doit inciter son équipe à prendre des risques calculés et à ne pas craindre l'échec. Il doit leur faire comprendre que l'apprentissage et l'expérimentation sont des aspects cruciaux du processus d'innovation.

**Favoriser un environnement ouvert et inclusif :** Le responsable doit instaurer un climat de confiance où chaque individu se sent en confiance pour exprimer ses idées, ses avis et ses points de vue. Il doit promouvoir la diversité des idées et des perspectives en favorisant l'inclusivité et en reconnaissant la contribution de tous les membres de l'équipe.

**Allouer du temps et des ressources :** Le responsable doit investir du temps et des ressources spécifiques dans la promotion de l'innovation et de la créativité. Cela peut se concrétiser par l'organisation de séances de réflexion, la tenue d'ateliers de génération d'idées, l'allouement de

---

<sup>21</sup>Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel,(2009),« Le management stratégique»,5<sup>ème</sup> édition,Montréal, p101

fonds pour la recherche et le développement ou la mise en place de formations et de possibilités de perfectionnement professionnel.

**Stimuler la curiosité et l'apprentissage :** L'équipe doit être encouragée à maintenir sa curiosité, à acquérir de nouvelles connaissances et à poursuivre son apprentissage constant, un environnement est créé pour favoriser un état d'esprit ouvert à l'expérimentation et à exploiter de nouvelles idées. Organiser des activités de perfectionnement professionnel, participer à des conférences, réaliser des visites d'entreprises ou suivre des formations s'avère essentiel pour soutenir cet apprentissage continu.

**Reconnaître et récompenser les idées novatrices :** En reconnaissant et en récompensant les membres de l'équipe qui présentent des idées novatrices et créatives, cela peut prendre la forme d'éloges publics, de gratifications financières, d'occasions de perfectionnement professionnel ou d'avancements. Cela démontre l'appréciation pour leur contribution et l'impact de leurs idées.

**Encourager la collaboration et l'échange d'idées :** L'encouragement de la collaboration au sein de l'équipe, le cas échéant, avec des partenaires externes, favorise le partage d'idées. Les idées novatrices naissent souvent de la fusion de perspectives diverses. Organiser des réunions d'équipe, des sessions de réflexion collective et des collaborations interfonctionnelles encourage l'interaction et la co-création.

**Établir un processus de gestion de l'innovation :** Mettre en place un processus structuré pour gérer l'innovation au sein d'une équipe ou d'une organisation est essentiel. Cela peut comprendre la reconnaissance des besoins et des opportunités, la génération d'idées, l'évaluation et la sélection des idées, la création de prototypes, les essais et la mise en œuvre des solutions. Il est important d'établir des mécanismes pour recueillir, évaluer et suivre les idées, ainsi que pour mesurer les résultats obtenus grâce à l'innovation.

**Favoriser l'apprentissage par l'échec :** Favoriser une perspective où l'échec est perçu comme une occasion d'apprentissage est essentiel. Il ne faut pas condamner les erreurs, mais au contraire, encourager l'examen des fautes et la recherche de solutions alternatives. Cela permet à l'équipe d'acquérir des enseignements de ses expériences et de s'orienter vers des idées et des solutions encore plus innovantes.

**Être un modèle de créativité :** En qualité de responsable, il est nécessaire de donner l'exemple en démontrant sa créativité dans le travail, en accueillant favorablement de nouvelles idées et en adoptant une approche créative pour résoudre les défis. L'attitude et les actions serviront de modèle à l'équipe en question et les inciteront à cultiver leur propre créativité.

**Évaluer et ajuster :** Il est important d'effectuer régulièrement des évaluations des initiatives liées à l'innovation et à la créativité au sein de l'équipe, et d'examiner aussi les résultats obtenus, identifier les réussites et les échecs et utiliser ces informations pour adapter aux approches.

En encourageant l'innovation et la créativité au sein de l'équipe, un environnement propice se crée à l'émergence d'idées nouvelles, ce qui permet à l'entreprise de rester compétitive et de s'adapter aux évolutions du marché. Cela favorise également l'engagement et la satisfaction des membres de l'équipe, qui se sentent appréciés et ont l'opportunité de contribuer activement au succès de l'organisation<sup>22</sup>.

### **2.1.5 Gestion des talents**

La gestion des talents est un processus stratégique visant à mobiliser, former et fidéliser les meilleurs talents au sein d'une organisation. Cela nécessite l'identification des compétences, des connaissances et des aptitudes essentielles pour le succès de l'entreprise, puis la mise en œuvre de stratégies pour attirer, recruter, développer et retenir ces talents. Voici les points clés de la gestion des talents :

**Identification des talents :** Pour accomplir cette tâche, il est essentiel d'identifier les compétences et les attributs indispensables pour réaliser les objectifs de l'entreprise, puis de définir les types de talents recherchés en fonction des exigences actuelles et futures de l'organisation. Cela peut englober des compétences techniques particulières, des aptitudes en leadership, des capacités d'innovation, entre autres.

**Recrutement et sélection :** En instaurant des procédures de recrutement et de choix rigoureuses dans le but d'attirer les talents les plus qualifiés. Employez des approches d'évaluation adaptées, comme des entretiens structurés, des évaluations de compétences et des analyses comportementales, pour évaluer les candidats et opter pour ceux qui

---

<sup>22</sup>Isaac Getz et Bernard Marie Chavance,(2012), « L'entreprise libérée », 1<sup>ère</sup> Edition,Paris,p 131.

correspondent le plus adéquatement aux exigences du poste ainsi qu'à la culture de l'entreprise.

**Développement des talents :** Après avoir repéré les talents, il est crucial de mettre en œuvre des programmes de perfectionnement sur mesure afin de les aider à exploiter pleinement leurs capacités. Ces programmes peuvent englober des formations, des systèmes de mentorat, des rotations de poste, des missions spéciales, entre autres. De plus, fournissez des occasions d'avancement professionnel pour renforcer les compétences et les connaissances des talents.

**Reconnaissance et rétention des talents :** Il est primordial de valoriser et de rétribuer les talents afin de les maintenir motivés et engagés. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes, notamment des programmes de récompenses, des avantages financiers, des promotions, des perspectives d'évolution professionnelle, et bien d'autres. De plus, veillez à créer un milieu de travail positif qui encourage l'épanouissement des talents et offre des perspectives de progression.

**Planification de la relève :** Il est essentiel de prévoir les besoins futurs de l'organisation en identifiant et en cultivant les talents potentiels pour les postes clés. Établir des plans de succession est nécessaire pour garantir une transition fluide lorsque des postes de direction ou des rôles stratégiques deviennent vacants. Repérez les collaborateurs talentueux et s'assurer qu'ils disposent des ressources nécessaires pour développer les compétences requises en vue d'occuper ces postes à l'avenir.

**Gestion de la performance :** Mettre en place un système de gestion de la performance qui assure un suivi régulier et une évaluation des talents. Offrir un feedback constructif, fixer des objectifs transparents et favoriser l'amélioration continue. Identifier les besoins de développement individuels et créer des plans d'action personnalisés pour soutenir la croissance des talents.

**Culture d'apprentissage et d'innovation :** Favoriser l'établissement d'une culture orientée vers l'apprentissage et l'innovation au sein de l'équipe et de toute l'organisation. Encourager la prise de risques mesurés, la mise en œuvre d'expérimentations et le maintien de l'apprentissage continu. Promouvoir le partage des connaissances, la collaboration et la libre expression des idées au sein de l'ensemble des talents. Créer un environnement où les

employés se sentent en confiance pour soumettre de nouvelles idées et remettre en question la routine quotidienne.

**Évaluation et ajustement :** Mener régulièrement des évaluations des initiatives de gestion des talents et des programmes de développement en cours. Recueillir les commentaires des talents impliqués pour identifier les aspects positifs et les axes d'amélioration. Être prêt à adapter les approches en fonction des évolutions des besoins au sein de l'organisation et des talents.

**Suivi des résultats :** Évaluer régulièrement les initiatives de gestion des talents et les programmes de développement mis en place. Collecter des feedbacks auprès des talents concernés pour comprendre ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré. Être prêt à ajuster les approches en fonction des besoins changeants de l'organisation et des talents.

**Leadership exemplaire :** Occuper un rôle de leader implique de servir d'exemple en mettant en application les valeurs et les comportements requis. Faire office de mentor et de coach pour les talents en leur apportant du soutien et des conseils. Promouvoir la collaboration et la communication transparente tout en illustrant l'engagement et le développement professionnel par son propre exemple<sup>23</sup>.

### **2.1.6 Leadership participatif**

Il s'agit d'un modèle de leadership où le gestionnaire engage de manière proactive les membres de son équipe dans le processus décisionnel et favorise leur implication dans les opérations. Voici quelques éléments distinctifs du leadership participatif :

**Consultation et partage d'informations :** Le leader qui adopte le leadership participatif activement sollicite les avis, les idées et les suggestions de son équipe. Il cultive un environnement d'ouverture et de transparence où les membres de l'équipe se sentent en confiance pour exprimer leurs opinions. De plus, il partage des informations pertinentes sur les objectifs, les défis et les décisions de l'entreprise, permettant ainsi à l'équipe de comprendre le contexte de son travail.

**Collaboration et délégation :** Le leader pratiquant le leadership participatif favorise la collaboration et la délégation au sein de son équipe. Il identifie les forces et les compétences individuelles des membres de son équipe, leur offrant ainsi l'opportunité de participer

---

<sup>23</sup> Michel de Montmollin,(2006), « Le management des ressources humaines »,5<sup>ème</sup> Edition,Paris,p 227.

activement aux projets et aux prises de décision. Il délègue les responsabilités et les autorités de manière appropriée, ce qui permet à chaque membre de se sentir apprécié et engagé.

**Prise de décision collective :** Dans le leadership participatif, les décisions ne sont pas uniquement prises par le manager, mais intègrent activement la participation de toute l'équipe. Le leader facilite le processus décisionnel en encourageant la discussion, le débat et la recherche d'un consensus. Les membres de l'équipe sont encouragés à partager leurs points de vue, à évaluer les différentes options et à contribuer à la décision finale.

**Responsabilisation et autonomie :** Le leadership participatif promeut l'individualisation des responsabilités et l'octroi d'autonomie aux membres de l'équipe. Le leader établit des objectifs précis et effectue un suivi régulier pour évaluer les avancées. Toutefois, il accorde également une marge de manœuvre aux membres de l'équipe pour qu'ils prennent des décisions et résolvent des problèmes de manière autonome, ce qui contribue à leur développement professionnel et renforce leur confiance en eux.

**Communication ouverte :** Le leader participatif cultive une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe. Il promeut l'échange d'informations, l'expression des préoccupations et des idées, et veille à ce que chacun se sente écouté et respecté. La communication est réciproque, permettant au leader de recevoir des retours et des suggestions de l'équipe, et de les intégrer dans les décisions et les actions.

**Développement des compétences :** Le leader participatif prend en considération le développement des compétences de son équipe. Il identifie les points forts et faibles individuels, propose des occasions de formation et de mentorat et encourage les membres de l'équipe à relever de nouveaux défis. En favorisant le développement professionnel, le leader contribue à la croissance de l'équipe et à sa capacité à atteindre ses objectifs. Le leadership participatif comporte de nombreux avantages, notamment une motivation et un engagement accrus des membres de l'équipe, une prise de décision plus éclairée et une résolution de problèmes plus créative. Il renforce également la confiance et la cohésion au sein de l'équipe, favorisant ainsi une collaboration plus efficace et une plus grande satisfaction au travail<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Vroom et Yetton,(1973), "Leadership and Decision-Making" 1ère Edition, Pittsburgh, p 10.

### **2.1.7 Gestion du changement**

La gestion du changement est un processus au cours duquel une organisation gère les transitions et les transformations internes pour atteindre des objectifs spécifiques. Elle implique la prévision, la planification, la mise en œuvre et le contrôle des changements organisationnels de manière à réduire la résistance et à accroître l'adhésion des employés. Les principaux composants de la gestion du changement sont :

**Analyse du besoin de changement :** En premier lieu, il est essentiel d'évaluer la justification du changement. Cette justification peut découler de divers éléments tels que l'évolution des marchés, l'émergence de nouvelles technologies, les demandes des clients ou les orientations stratégiques de l'entreprise. Une évaluation approfondie de la situation actuelle est entreprise pour repérer les domaines nécessitant une transformation et pour définir les buts à atteindre.

**Communication et sensibilisation :** Une communication efficace est primordiale pour informer les collaborateurs de la nécessité du changement, des raisons qui le motivent et des bénéfices anticipés. Les employés doivent avoir une compréhension claire de la vision, des objectifs et des avantages du changement afin de s'engager pleinement. Cette communication doit être transparente, régulière et interactive, favorisant les échanges et offrant des réponses aux questions et aux inquiétudes des employés.

**Leadership et engagement :** Le rôle des leaders est de première importance dans la gestion du changement. Ils doivent agir comme des promoteurs du changement, donner l'exemple et représenter les valeurs et les comportements souhaités. Les leaders doivent également participer activement au processus de changement, impliquer les employés, les inspirer et les accompagner tout au long de cette transition.

**Planification du changement :** Une planification méticuleuse est indispensable pour mettre en œuvre le changement de manière efficace. Cela implique de repérer les étapes cruciales, de définir les rôles et les responsabilités, de gérer les ressources nécessaires, d'établir un calendrier réaliste et de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation. Il est possible d'opter pour une approche itérative, en ajustant le plan au fur et à mesure de l'avancement du changement.

**Gestion des résistances :** Le changement peut entraîner des réticences parmi les employés. Il est essentiel de reconnaître ces résistances, de les comprendre et de les gérer de manière appropriée. Cela peut impliquer d'écouter attentivement leurs préoccupations, de maintenir

une communication transparente, de les impliquer dans le processus décisionnel, de leur offrir une formation et un soutien pour acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement.

**Formation et développement :** Les employés doivent recevoir une formation et un développement pour acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement. Cela peut comprendre des séances de formation, des ateliers, des programmes de mentorat ou d'autres initiatives de développement. Une attention particulière doit être portée à l'accompagnement des employés tout au long du processus de changement pour garantir qu'ils sont préparés et en mesure d'adopter de nouvelles méthodes de travail et de répondre aux exigences du changement.

**Évaluation et ajustement :** La gestion du changement exige une évaluation constante pour mesurer les avancées, repérer les éventuels obstacles et, si nécessaire, ajuster les approches. Il est crucial de mettre en place des mécanismes de suivi et de rétroaction pour évaluer l'efficacité du changement et apporter des modifications en cours de route. Les enseignements tirés doivent être consignés et servir de base pour orienter les futurs processus de changement.

**Communication continue :** La communication doit perdurer même après la mise en place du changement. Une communication continue demeure cruciale pour maintenir l'engagement des employés, répondre à leurs interrogations, partager les réussites et favoriser un dialogue constant. Les employés doivent être continuellement informés des avancées, des résultats obtenus et des possibles ajustements à venir.

**Reconnaissance et célébration des succès :** Il est essentiel de reconnaître et de célébrer les succès obtenus lors de la mise en œuvre du changement. Cela peut se faire en mettant en avant les contributions des employés, en soulignant les réalisations et les progrès et en mettant en évidence l'impact positif du changement sur l'organisation. Cette approche renforce la motivation des employés et crée un sentiment de fierté et d'accomplissement.

La gestion du changement est un processus complexe qui nécessite une planification minutieuse, une communication efficace et une gestion des résistances. En adoptant une approche proactive et en impliquant les employés tout au long du processus, les gestionnaires

peuvent faciliter la transition vers de nouvelles méthodes de travail et garantir le succès du changement organisationnel<sup>25</sup>.

### **2.1.8 Culture d'apprentissage et d'amélioration continue**

La promotion d'une culture d'apprentissage et d'amélioration continue revêt une importance capitale au sein des PME. Elle implique de créer un environnement où l'apprentissage est mis en avant, encouragé et intégré naturellement dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.

Quelques aspects essentiels de cette culture d'apprentissage et d'amélioration continue peuvent être cités :

**Encourager la curiosité :** Une culture axée sur l'apprentissage encourage la curiosité et la disposition à être ouvert d'esprit. Les responsables doivent inciter les collaborateurs à poser des interrogations, à découvrir de nouvelles approches, et à remettre en question les méthodes en place. Cela crée un contexte où l'apprentissage est considéré comme une possibilité d'amélioration et d'innovation.

**Favoriser le partage des connaissances :** Les responsables devraient promouvoir l'échange de connaissances au sein de l'entreprise. Cela peut se réaliser par le biais de séances de formation, d'ateliers, de présentations internes ou de plateformes dédiées au partage de connaissances. En encourageant cette diffusion du savoir, les employés peuvent profiter de l'expertise collective de l'organisation et améliorer leurs compétences.

**Investir dans la formation et le développement professionnel :** Les PME devraient consacrer des ressources à la formation et au développement professionnel de leurs employés. Cela peut englober des programmes de formation internes ou externes, des opportunités de mentorat, des formations en ligne ou la participation à des conférences et à des événements de l'industrie. L'investissement dans la formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de rester à jour avec les dernières évolutions de leur secteur d'activité.

**Favoriser l'apprentissage par l'expérience :** La culture d'apprentissage et d'amélioration continue favorise l'acquisition de connaissances par l'expérience directe. Les dirigeants devraient offrir aux employés des occasions de relever des défis, de participer à des projets stimulants et d'apprendre de leurs erreurs. L'apprentissage par l'expérience permet aux

---

<sup>25</sup>Burke Warner,(1994),” Organization change: Theory and practice”,Edition originale,p182.

employés de développer leurs compétences pratiques et leur capacité à surmonter les obstacles.

**Valoriser les initiatives d'amélioration** : Les dirigeants doivent accorder de la reconnaissance et de la valeur aux propositions d'amélioration soumises par les employés. Cela peut se faire en établissant des mécanismes de suggestion d'idées, en récompensant les contributions innovantes, ou en mettant en œuvre des processus d'amélioration continue tels que le Lean management ou le Six Sigma. La valorisation des initiatives d'amélioration stimule l'engagement des employés et favorise la créativité au sein de l'organisation.

**Mesurer et évaluer les résultats** : Pour maintenir une culture d'apprentissage et d'amélioration continue, il est essentiel de mesurer et d'évaluer les résultats obtenus. Cela peut être accompli en établissant des indicateurs de performance clés (KPI) liés à l'apprentissage et à l'amélioration, en procédant à des évaluations régulières et en utilisant les résultats pour adapter les stratégies et les pratiques. En embrassant une culture d'apprentissage et d'amélioration continue, les PME peuvent tirer profit de divers avantages :

**\*Adaptabilité** : Une culture d'apprentissage renforce la capacité de l'entreprise à s'ajuster aux évolutions du marché et à l'environnement concurrentiel. Les collaborateurs sont incités à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter rapidement aux changements, ce qui confère à l'entreprise une agilité et une compétitivité accrues.

**\*Innovation** : En encourageant la curiosité et la diffusion des connaissances, la culture d'apprentissage stimule l'innovation au sein de l'entreprise. Les collaborateurs sont incités à soumettre de nouvelles idées, à explorer des approches innovantes et à participer à l'amélioration constante des processus et des produits.

**\*Engagement des employés** : Une culture d'apprentissage et d'amélioration continue renforce l'engagement des employés. Lorsqu'ils sont encouragés à accroître leurs compétences et à participer activement à l'amélioration de l'entreprise, les employés se sentent appréciés et sont davantage motivés dans leur travail.

**\*Rétention des talents** : Les employés sont plus susceptibles de demeurer au sein d'une entreprise qui accorde de l'importance à l'apprentissage et qui offre des perspectives de développement professionnel. Une culture d'apprentissage et d'amélioration continue peut jouer un rôle essentiel dans la rétention des talents clés, ce qui revêt une importance

particulière pour les PME, souvent en concurrence avec de plus grandes entreprises pour attirer et conserver les meilleurs collaborateurs.

**\*Qualité et productivité :** L'apprentissage permanent et le développement des compétences des employés jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité des produits ou services fournis par l'entreprise. Une culture axée sur l'amélioration constante permet également d'optimiser les procédures internes, ce qui se traduit par une hausse de la productivité et de l'efficacité opérationnelle.

**\*Image de marque :** Une entreprise qui investit dans l'apprentissage et la recherche de l'excellence est perçue comme plus professionnelle et compétente. Cette démarche renforce sa crédibilité et son image de marque aux yeux de ses clients, de ses partenaires commerciaux et des candidats potentiels à l'emploi.

En résumé, la culture de l'apprentissage et de l'amélioration continue représente un pilier essentiel du développement et de la croissance des PME. Elle favorise l'adaptabilité, l'innovation, l'engagement des employés, la rétention des talents, la qualité, la productivité, et elle améliore l'image de marque de l'entreprise. Par conséquent, les dirigeants des PME doivent activement encourager et soutenir cette culture au sein de leur organisation<sup>26</sup>.

### **2.1.9 Création d'un environnement de travail positif**

La création d'un environnement de travail positif consiste à instaurer un contexte favorable et épanouissant pour les collaborateurs au sein d'une entreprise. Cela englobe la mise en œuvre de procédures, de politiques et d'une culture organisationnelle qui stimulent le bien-être, la motivation, la satisfaction et l'efficacité des travailleurs.

Ci-dessous, quelques éléments essentiels de l'établissement d'un environnement de travail positif :

**Communication ouverte et transparente :** Favoriser une communication claire, ouverte et transparente entre les dirigeants, les gestionnaires et les employés est essentiel pour instaurer un environnement de confiance. Les informations concernant les décisions, les objectifs, les attentes et les opportunités de développement doivent être communiquées de manière claire et accessible à tous les membres de l'organisation.

---

<sup>26</sup>Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross et Bryan J. Smith,(1994), « L'apprentissage organisationnel : Théorie et pratique »,Edition originale,p340 .

**Reconnaissance et récompense:** Reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles et les contributions des employés est important pour maintenir leur motivation et leur engagement. Cela peut se faire à travers des programmes de reconnaissance, des primes, des promotions, des opportunités de développement ou tout autre moyen approprié qui valorise les réalisations des employés.

**Équilibre travail-vie personnelle :** Favoriser un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle est crucial pour le bien-être des employés. Cela peut inclure des politiques de flexibilité horaire, du télétravail, des congés payés, des programmes de bien être, des activités de « team building » ou toute autre initiative visant à soutenir le bien-être global des employés.

**Développement professionnel :** Offrir des opportunités de développement professionnel et de croissance aux employés est un moyen important de les engager et de les fidéliser. Cela peut se faire à travers des programmes de formation, des mentorats, des programmes de rotation des tâches, des possibilités d'avancement, etc.

**Collaboration et esprit d'équipe :** Encourager la collaboration, la coopération et l'esprit d'équipe entre les employés favorise un environnement de travail positif. Les projets d'équipe, les activités de cohésion, les échanges réguliers et la reconnaissance du travail d'équipe renforcent les relations interpersonnelles et favorisent une atmosphère de soutien mutuel.

**Leadership exemplaire :** Les dirigeants jouent un rôle clé dans la création d'un environnement de travail positif. Un leadership exemplaire, basé sur l'écoute, l'empathie, la transparence, l'intégrité et l'encouragement, inspire les employés et crée un climat de confiance et de respect au sein de l'organisation.

**Politiques et pratiques équitables :** Mettre en place des politiques et des pratiques équitables et non discriminatoires est essentiel pour favoriser un environnement de travail positif. Cela inclut la promotion de la diversité et de l'inclusion, l'égalité des chances, la rémunération équitable, la gestion juste des conflits et la résolution de problèmes de manière impartiale<sup>27</sup>.

En créant un environnement de travail positif, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction des employés, renforcer leur engagement, favoriser leur développement professionnel et

---

<sup>27</sup>Association pour l'emploi des cadres,(2017) "Les facteurs clés de succès de la création d'un environnement de travail positif" par l'Association pour l'emploi des cadres, la revue APEC Actualité,p11.

augmenter leur productivité globale. Cela contribue également à attirer et à retenir les talents au sein de l'organisation.

### **2.1.10 Planification stratégique à long terme**

La planification stratégique à long terme fait référence au processus par lequel une organisation définit sa vision, ses objectifs et les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs sur une période de plusieurs années. Elle vise à définir une direction claire et à établir un cadre stratégique pour guider les décisions et les actions de l'entreprise sur le long terme.

Quelques éléments clés de la planification stratégique à long terme :

**Vision** : La planification stratégique à long terme commence par la définition d'une vision, c'est-à-dire l'aperçu de l'avenir souhaité pour l'entreprise. La vision doit être inspirante, ambitieuse et alignée sur les valeurs et la mission de l'organisation.

**Objectifs** : Sur la base de la vision, des objectifs stratégiques sont définis. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART). Ils constituent les cibles à atteindre et doivent être cohérents avec la vision de l'entreprise.

**Analyse de l'environnement** : La planification stratégique à long terme implique une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Cela comprend l'évaluation des tendances du marché, la compréhension des forces concurrentielles, l'identification des opportunités et des menaces, ainsi que l'analyse des ressources, des compétences et des capacités internes de l'organisation.

**Stratégies** : Une fois l'analyse de l'environnement réalisée, des stratégies sont développées pour atteindre les objectifs fixés. Les stratégies déterminent les actions et les plans d'action spécifiques à mettre en œuvre pour maximiser les opportunités et minimiser les risques. Elles peuvent concerner différents domaines, tels que le développement de produits, l'expansion géographique, l'optimisation des processus.

**Plan d'exécution** : Une fois les stratégies définies, un plan d'exécution est établi pour mettre en œuvre ces stratégies. Ce plan inclut la définition des étapes, des responsabilités, des échéances et des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques. Il sert de guide pour coordonner les actions et les initiatives de l'entreprise sur le long terme.

**Suivi et ajustement :** La planification stratégique à long terme ne se limite pas à une simple définition des objectifs et des stratégies, mais comprend également un suivi continu de la mise en œuvre et des résultats obtenus. Il est essentiel d'évaluer régulièrement les progrès, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs et d'apporter les ajustements nécessaires pour rester sur la bonne voie.

La planification stratégique à long terme permet aux organisations de prendre des décisions éclairées, d'aligner les ressources et les actions sur une vision commune et de créer un avantage concurrentiel durable. Elle favorise une approche proactive de la gestion et aide les entreprises à naviguer dans un environnement en constante évolution<sup>28</sup>.

## **2.2 Rôles des dirigeants**

Les dirigeants jouent généralement trois rôles clés : le rôle décisionnel, le rôle interpersonnel et le rôle d'information :

### **2.2.1 Rôle décisionnel des dirigeants**

Il englobe divers aspects essentiels de la gestion. Voici quelques détails concernant ce rôle :

- **Prise de décisions stratégiques :** Les dirigeants sont responsables de prendre des décisions stratégiques qui définissent l'orientation à long terme de l'organisation. Cela peut englober des choix liés à l'expansion, à la diversification, aux investissements majeurs et aux orientations futures.
- **Prise de décisions opérationnelles :** En plus des décisions stratégiques, les dirigeants prennent également quotidiennement des décisions opérationnelles. Cela peut inclure la gestion des ressources, la planification des projets, la résolution des problèmes et la gestion des priorités.
- **Allocation des ressources :** Les dirigeants doivent effectuer une allocation efficace des ressources disponibles, y compris le budget, le temps et le personnel, afin d'atteindre les objectifs organisationnels de la manière la plus efficace possible.
- **Gestion des risques :** Les dirigeants doivent évaluer les risques liés aux décisions qu'ils prennent et mettre en place des mesures pour réduire ces risques. Cela peut impliquer de prendre des décisions prudentes pour minimiser les impacts négatifs.

---

<sup>28</sup>David M. Boje et Michael J. Whitehouse,(2017), « La planification stratégique : Guide pratique pour les dirigeants »,1<sup>ère</sup> Edition, New Jersey, p 3 à 12.

- **Prise de décisions en équipe** : Dans de nombreuses situations, les dirigeants collaborent avec leur équipe de direction ou d'autres parties prenantes pour prendre des décisions. La capacité à faciliter la prise de décisions collectives et à gérer les divergences d'opinion est essentielle.
- **Révision et ajustement** : Les dirigeants doivent également être prêts à réévaluer leurs décisions si les circonstances évoluent ou si les résultats attendus ne sont pas atteints. L'adaptabilité est une compétence clé dans ce processus.

### **2.2.2 Rôle interpersonnel des dirigeants**

Ils se concentrent sur leurs interactions avec les membres de leur équipe, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes internes et externes. Ci-après une ventilation plus détaillée de ce rôle:

- **Leadership** : Les dirigeants jouent le rôle de modèles pour leur équipe, les inspirant, les motivant et les guidant en incarnant les valeurs et la vision de l'organisation. Un leadership efficace contribue à créer une culture positive et à favoriser la collaboration.
- **Communication** : Les dirigeants doivent communiquer de manière claire et efficace avec leur équipe et d'autres parties prenantes. Cela peut impliquer la transmission de la vision, des objectifs, des attentes et des mises à jour importantes pour maintenir tous les membres informés et engagés.
- **Résolution de conflits** : Les conflits peuvent survenir au sein de toute équipe. Les dirigeants doivent être compétents pour gérer les conflits de manière constructive, en favorisant une résolution pacifique et en préservant les relations professionnelles.
- **Construction d'équipe** : Les dirigeants sont responsables de la création et de la gestion d'équipes performantes. Cela inclut le recrutement, la formation, la collaboration et le développement des membres de l'équipe afin qu'ils atteignent leur plein potentiel.
- **Réseautage** : Les dirigeants interagissent avec d'autres dirigeants, partenaires commerciaux, clients et parties prenantes externes. Ils développent des relations professionnelles et explorent des opportunités de collaboration et de croissance pour l'organisation.
- **Représentation** : Les dirigeants sont souvent les représentants de l'organisation lors d'événements, de conférences, de négociations et d'autres occasions importantes. Ils

doivent être capables de défendre les intérêts de l'entreprise et de maintenir une image positive.

- Développement personnel : Les dirigeants investissent dans leur propre développement en recherchant des opportunités d'apprentissage et d'amélioration continue. Cela les aide à rester à la pointe des meilleures pratiques en matière de leadership.

### **2.2.3 Rôle d'information des dirigeants**

L'information des dirigeants implique la collecte, la distribution et l'analyse d'informations pertinentes pour guider la prise de décisions éclairées au sein de l'organisation. Ci-après une analyse plus approfondie de ce rôle :

- Surveillance de l'environnement : Les dirigeants doivent constamment surveiller les évolutions externes susceptibles d'impacter l'entreprise, telles que les tendances du marché, les avancées technologiques et les changements réglementaires. Cette information aide à anticiper les opportunités et les menaces.
- Collecte de données internes : Les dirigeants rassemblent des données provenant de différents départements de l'organisation pour évaluer les performances et les résultats. Ces informations fournissent une base pour évaluer l'efficacité des opérations et la réalisation des objectifs.
- Communication interne : Les dirigeants diffusent des informations clés à travers l'organisation. Cela peut inclure des mises à jour sur la stratégie, les objectifs, les réalisations, les défis et d'autres informations pertinentes pour les employés.
- Analyse des données : Les dirigeants analysent les données collectées pour obtenir des informations exploitables. Ils utilisent ces analyses pour identifier les tendances, les lacunes, les domaines de succès et les points à améliorer.
- Transmission de la vision : Les dirigeants partagent la vision et la direction stratégique de l'entreprise avec les membres de l'équipe. Cela aide à aligner tous les efforts sur des objectifs communs et à créer un sentiment de compréhension et d'appartenance.
- Conseils et recommandations : En tant que sources d'expertise et de perspective, les dirigeants fournissent des conseils et des recommandations aux membres de l'équipe et à d'autres parties prenantes. Ces conseils sont basés sur l'analyse des informations disponibles.

- Évaluation des performances : Les dirigeants utilisent des données pour évaluer les performances individuelles, d'équipe et organisationnelles. Cela peut conduire à des ajustements dans les stratégies et les plans afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Identification des opportunités : En utilisant les informations à leur disposition, les dirigeants peuvent identifier de nouvelles opportunités de croissance, d'innovation et d'amélioration. Cela peut conduire à des décisions stratégiques pour capitaliser sur ces opportunités<sup>29</sup>.

### **3.1 Modèles de leadership et de gestion stratégique**

Il existe plusieurs modèles de leadership et de gestion stratégique qui ont été développés et utilisés dans le domaine de la gestion d'entreprise. On peut citer quelques-uns des modèles les plus connus :

**3.1.1 Modèle de leadership transformationnel :** c'est l'un des modèles de leadership les plus étudiés et mis en œuvre. Il se concentre sur la création d'une vision inspirante et la conduite de changements positifs au sein d'une organisation. Les leaders transformationnels ont la capacité de motiver et d'inspirer les employés à aller au-delà de leurs performances habituelles et à travailler vers des objectifs ambitieux. Ce modèle est caractérisé par :

**A. Vision et inspiration :** Les leaders transformationnels ont une vision claire de l'avenir de l'organisation et sont capables de communiquer cette vision de manière inspirante. Ils inspirent l'enthousiasme et travaillent vers des objectifs ambitieux et stimulants.

**B. Motivation intrinsèque :** Ils encouragent les membres de l'équipe à exceller en utilisant une motivation intrinsèque telle que le sens du but, l'éthique de travail et le développement personnel.

**C. Intellectuel stimulant :** Les leaders transformationnels encouragent la créativité et la réflexion critique au sein de leur équipe. Ils remettent en question les idées préconçues et favorisent un environnement intellectuellement stimulant.

**D. Considération individuelle :** Ils s'intéressent sincèrement au développement personnel et professionnel de chaque membre de leur équipe. Ils offrent un soutien et un mentorat individualisés pour favoriser la croissance.

---

<sup>29</sup> Henry Mintzberg,(1973), «Le rôle du dirigeant », la revue Administrative Science Quarterly, New York,p35.

**E. Renforcement de la confiance :** Les leaders transformationnels gagnent la confiance de leurs collaborateurs en étant authentiques, transparents et éthiques dans leurs actions. Cette confiance est essentielle pour inspirer le changement.

**F. Gestion du changement :** Ils sont capables de diriger et de gérer efficacement les transitions et les changements au sein de l'organisation. Ils sont perçus comme des modèles de comportement positif et de résilience face à l'incertitude.

**G. Communication efficace :** Les leaders transformationnels ont des compétences de communication exceptionnelles. Ils savent comment transmettre leur vision de manière à motiver et à influencer positivement leurs collaborateurs.

**3.1.2 Modèle de leadership transactionnel :** C'est un style de leadership qui se concentre sur les transactions et les échanges entre le leader et ses subordonnés. Ce style repose sur des incitations et des récompenses pour motiver les employés à atteindre les objectifs et à respecter les normes de performance établies. Ce modèle a des caractéristiques distinctives comme :

- A. Supervision et contrôle :** Les leaders transactionnels mettent l'accent sur la supervision et le contrôle des tâches. Ils définissent clairement les rôles, les responsabilités et les attentes et s'assurent que les membres de leur équipe respectent les normes établies.
- B. Incitations et récompenses :** Ils utilisent des incitations telles que des récompenses monétaires, des promotions ou des reconnaissances pour encourager les employés à atteindre leurs objectifs et à fournir un travail de qualité.
- C. Punitions et sanctions :** En plus des récompenses, les leaders transactionnels peuvent également appliquer des sanctions en cas de non-respect des normes ou de performances insatisfaisantes. Cela peut inclure des avertissements, des réprimandes ou d'autres mesures disciplinaires.
- D. Échanges et négociations :** Le leadership transactionnel se base sur le principe d'échanges entre le leader et les subordonnés. Les employés reçoivent des récompenses en échange de leur conformité aux directives et aux attentes du leader.
- E. Structure organisationnelle claire :** Ce style de leadership convient particulièrement aux environnements où les tâches sont bien définies et les processus sont structurés. Il peut être efficace dans des situations où la cohérence et la prévisibilité sont importantes.

**F. Gestion des performances actuelles:** Les leaders transactionnels se concentrent généralement sur la gestion des performances actuelles et sur le maintien des opérations quotidiennes conformément aux normes établies.

**G. Communication formelle :** La communication dans le leadership transactionnel est souvent formelle et axée sur la transmission d'informations liées aux tâches et aux attentes.

Bien que le leadership transactionnel puisse être efficace pour maintenir l'ordre et atteindre des objectifs spécifiques à court terme, il peut parfois limiter la créativité, l'innovation et l'engagement à long terme des employés. Les employés peuvent être moins motivés par les récompenses extrinsèques et plus par des facteurs intrinsèques tels que le sens du but et le développement personnel. Certains leaders adoptent une approche de leadership mixte, combinant des éléments du leadership transactionnel et transformationnel pour répondre aux besoins variés de leur équipe et de l'organisation<sup>30</sup>.

**3.1.3 Modèle de leadership participatif :** Il est également connu sous le nom de leadership collaboratif ou consultatif, met l'accent sur l'implication des membres de l'équipe dans le processus décisionnel et la contribution à la définition des objectifs et des actions de l'organisation. Ce style de leadership encourage l'engagement, la créativité et la responsabilité des employés. Ils possèdent certaines caractéristiques qui sont :

**A. Participation à la prise de décision :** Les leaders participatifs impliquent activement leurs employés dans le processus de prise de décision. Ils sollicitent leurs idées, leurs suggestions et leurs opinions et intègrent ces contributions dans les décisions finales.

**B. Collaboration et travail d'équipe :** Ce style favorise la collaboration et le travail d'équipe. Les membres de l'équipe sont encouragés à travailler ensemble pour résoudre les problèmes, élaborer des solutions et atteindre les objectifs communs.

**C. Sentiment de propriété :** En impliquant les employés dans la prise de décision, les leaders participatifs créent un sentiment de propriété parmi les membres de l'équipe. Cela peut conduire à une plus grande motivation et à un engagement accru envers les objectifs de l'organisation.

---

<sup>30</sup> Robert Joseph House,(1977), « Leadership: Les théories et les pratiques », Edition originale,New York,p207 à 216.

avec les objectifs globaux de l'organisation.

Le leadership participatif peut renforcer la confiance, l'engagement et la satisfaction des employés. Cependant, il peut nécessiter plus de temps pour prendre des décisions et peut ne pas être adapté à toutes les situations. Les leaders participatifs doivent équilibrer la participation avec l'efficacité organisationnelle et reconnaître quand d'autres styles de leadership peuvent être plus appropriés<sup>31</sup>.

### **3.1.4 Modèle de leadership serviteur**

Il est également connu sous le nom de leadership serviteur ou leadership altruiste, met l'accent sur le service envers les autres en tant que principale priorité du leader. Ce style de leadership repose sur l'idée que le rôle du leader est de servir et de répondre aux besoins des membres de l'équipe, plutôt que de chercher le pouvoir ou la reconnaissance personnelle . Voici quelques caractéristiques clés du leadership serviteur :

- A. Focus sur les autres :** Les leaders serviteurs sont motivés par le bien-être et le développement des membres de leur équipe. Leur objectif principal est d'aider les autres à réussir, à grandir et à s'épanouir.
  
- B. Empathie et écoute active :** Les leaders serviteurs sont empathiques et à l'écoute. Ils cherchent à comprendre les besoins et les préoccupations de leurs collaborateurs, et ils prennent en considération leurs points de vue.
  
- C. Soutien au développement :** Ils encouragent le développement personnel et professionnel de chaque membre de leur équipe. Ils offrent des opportunités d'apprentissage, de mentorat et de coaching pour favoriser la croissance.
  
- D. Culte de la confiance :** Les leaders serviteurs bâtissent la confiance en étant authentiques, transparents et en honorant leurs engagements envers leur équipe. Cette confiance mutuelle favorise la collaboration et la communication ouverte.

---

<sup>31</sup>Robert Joseph House,(1977), « Leadership: Les théories et les pratiques », Edition originale,New York,p 250à267.

- E. Empowerment** : Ils cherchent à autonomiser leurs collaborateurs en leur donnant la latitude nécessaire pour prendre des décisions et contribuer de manière significative aux objectifs de l'organisation.
- H. Service envers la mission** : Les leaders serviteurs sont profondément investis dans la mission et les valeurs de l'organisation. Ils inspirent leur équipe en montrant l'exemple et en démontrant leur propre engagement envers ces principes.
- I. Humilité** : La modestie et l'humilité sont des traits caractéristiques du leadership serviteur. Les leaders reconnaissent que leur rôle est de servir les autres plutôt que d'être au centre de l'attention.
- H. Résolution de problèmes** : Les leaders serviteurs sont également prêts à résoudre les problèmes et à prendre des mesures pour aider leur équipe à surmonter les obstacles.

Le leadership serviteur est souvent associé à des environnements de travail positifs, à une plus grande satisfaction des employés et à des relations interpersonnelles solides. Cependant, il peut nécessiter une approche équilibrée pour s'assurer que les objectifs organisationnels sont également atteints. Les leaders serviteurs doivent être conscients des besoins de l'organisation tout en servant les besoins de leur équipe<sup>32</sup>.

### **3.1. Modèles de gestion stratégique**

#### **3.1.5 Modèle SWOT**

Le modèle SWOT est un outil d'analyse stratégique largement utilisé dans la gestion d'entreprise pour évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation ou d'un projet. L'acronyme SWOT représente les quatre éléments de l'analyse (Figure 1).

---

<sup>32</sup> Robert Kiefner Greenleaf,(1977), «Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness», 1ère Edition,New York,p100.



**Figure 1** : Analyse SWOT (Fred, 1986).

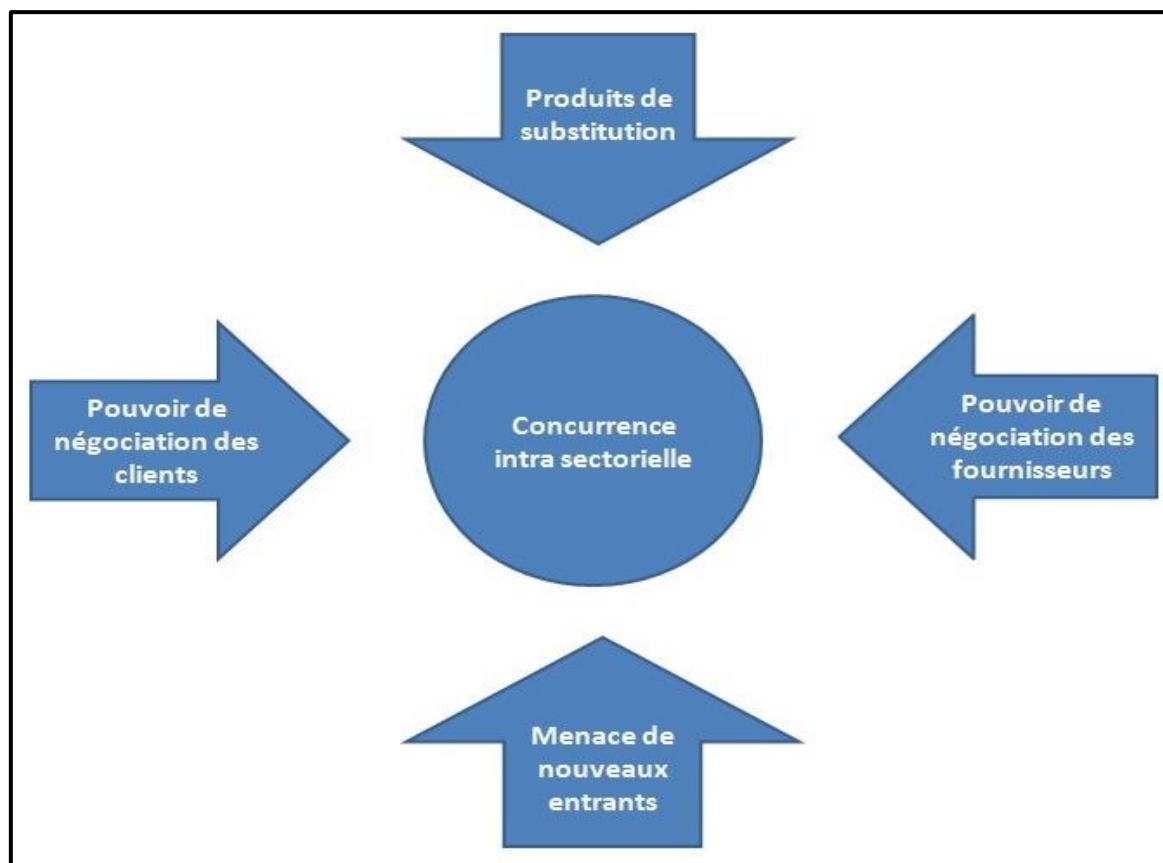
Le processus de réalisation d'une analyse SWOT implique d'identifier et de répertorier chacun de ces quatre éléments, puis d'analyser comment ils interagissent et s'influencent mutuellement. Une fois l'analyse terminée, les organisations peuvent élaborer des stratégies qui tirent parti de leurs forces, abordent leurs faiblesses, saisissent les opportunités et atténuent les menaces. L'objectif ultime est d'aligner les ressources et les capacités de l'organisation sur l'environnement externe afin d'atteindre ses objectifs et de maintenir ou d'améliorer sa position concurrentielle<sup>33</sup>.

### 3.1.6 Modèle des cinq forces de Porter

Le modèle des cinq forces de Porter est un cadre conceptuel développé par le professeur Michael Porter en 1979 pour analyser la compétitivité et l'attractivité d'une industrie. Ce modèle permet d'évaluer les forces qui façonnent la concurrence au sein d'une industrie et qui influencent la rentabilité à long terme des entreprises qui y opèrent<sup>34</sup>. Les cinq forces du modèle de Porter sont schématisées dans la figure 2.

<sup>33</sup>Fred R. David,(1986), "The SWOT Matrix: A Tool for Situational Analysis", 1ère Edition, New York, p9.

<sup>34</sup>Michael Eugene Porter,(1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review .p15

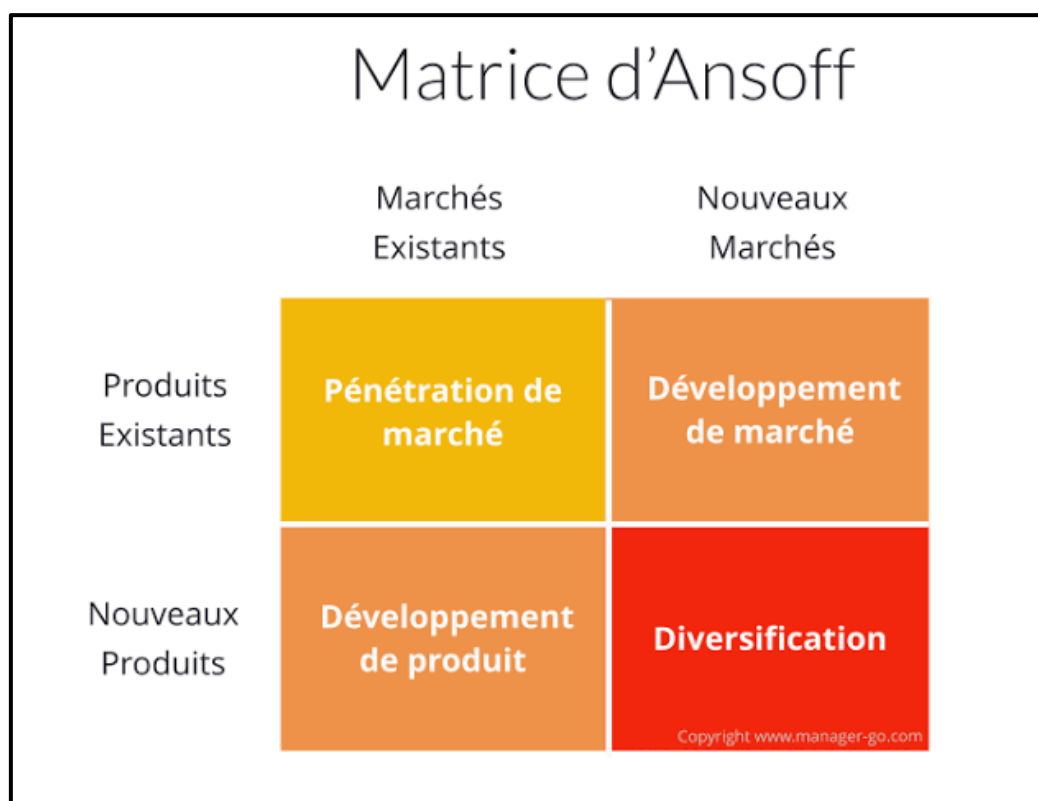


**Figure 2 :** Modèle des cinq forces de Porter (Porter, 1979).

L'analyse des cinq forces de Porter permet aux entreprises de mieux comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent et d'identifier les domaines où elles doivent se positionner stratégiquement pour maintenir leur compétitivité. En évaluant ces forces, les entreprises peuvent développer des stratégies pour atténuer les menaces et exploiter les opportunités afin de réaliser un avantage concurrentiel durable<sup>85</sup>.

### 3.1.7 Modèle de croissance Ansoff

Le modèle de croissance d'Ansoff, développé par le stratège Igor Ansoff dans les années 1950, est un outil qui aide les entreprises à définir leurs stratégies de croissance en fonction de leurs produits et marchés. Ce modèle propose quatre approches différentes pour la croissance, en combinant les axes "Produits" et "Marchés". Les quatre stratégies du modèle de croissance d'Ansoff sont illustrées dans la figure 3.



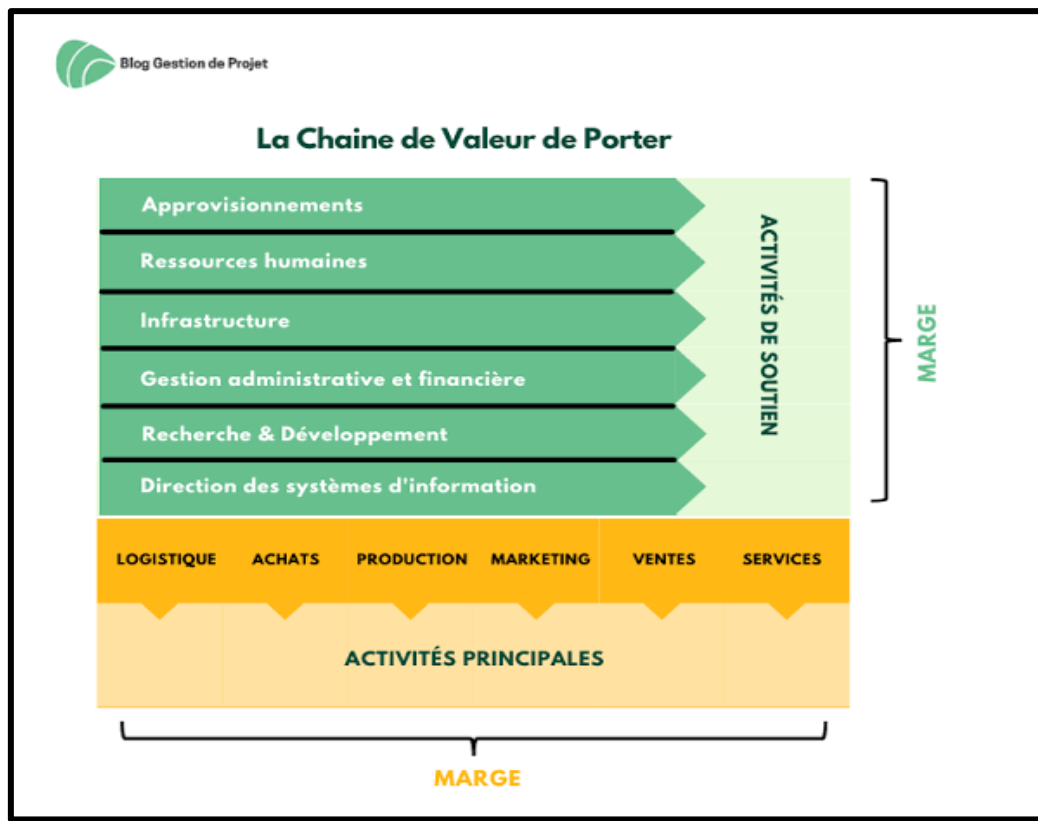
**Figure 3 :** Matrice d'Ansoff (Ansoff, 1957).

En effet, le choix de la stratégie dépend des objectifs, des ressources et des compétences de l'entreprise, ainsi que des risques et des opportunités associés à chaque option. L'utilisation judicieuse de ces stratégies peut aider une entreprise à réaliser une croissance rentable et à s'adapter à un environnement commercial en constante évolution<sup>35</sup>.

### 3.1.8 Modèle de la chaîne de valeur

Le modèle de la chaîne de valeur, introduit par Michael Porter en 1985, est un outil d'analyse stratégique qui permet de décomposer les activités d'une entreprise en différentes étapes afin d'identifier les sources de valeur ajoutée et de comprendre comment elles contribuent à la création de produits ou services. La chaîne de valeur se compose de deux types d'activités : les activités primaires et les activités de soutien. Le modèle de la chaîne de valeur est composé de :

<sup>35</sup>Igor Ansoff,(1957), "Strategies for Diversification". Harvard Business Review, Boston,p12



**Figure 4 :** Chaîne de valeur de Porter (Porter, 1985).

L'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur est d'identifier les points forts et les points faibles de chaque activité, ainsi que les opportunités d'amélioration de la création de valeur et de réduction des coûts. En comprenant comment chaque activité contribue à la valeur globale et à la compétitivité de l'entreprise, les organisations peuvent prendre des décisions stratégiques éclairées pour améliorer leur position sur le marché<sup>36</sup>.

### 3.2 Théories de prise de décisions et de gestion stratégique

Les théories de prise de décisions et de gestion stratégique sont des cadres conceptuels développés par des chercheurs et des experts dans le domaine de la gestion pour comprendre et guider les processus de prise de décisions et de planification stratégique au sein des organisations. Elles fournissent des modèles, des concepts et des principes qui aident les gestionnaires et les décideurs à aborder de manière plus réfléchie et systématique les défis

<sup>36</sup>Michael Porter,(1985), "Competitive Advantage:Creating and Sustaining Superior Performance",Edition Free Press,New York,p35

complexes liés aux décisions et à la direction stratégique de l'entreprise<sup>37</sup>. Voici quelques-unes des théories les plus influentes dans ces domaines :

### **3.2.1 Théories de prise de décisions**

#### **3.2.1.1 Théorie de la rationalité limitée (Herbert Simon)**

Herbert Simon a souligné que les individus ne prennent pas toujours des décisions parfaitement rationnelles en raison de contraintes de temps, de ressources cognitives limitées et de complexité des problèmes. Plutôt que de rechercher la solution optimale, les individus optent souvent pour des solutions "satisfaisantes" qui répondent à leurs besoins suffisamment bien.

#### **3.2.1.2 Théorie de la perspective (Daniel Kahneman et Amos Tversky)**

Les chercheurs Daniel Kahneman et Amos Tversky ont identifié des biais cognitifs et émotionnels qui influencent les prises de décisions. La théorie de la perspective suggère que les individus ne sont pas toujours des décideurs rationnels, et leurs décisions sont souvent biaisées par des facteurs tels que l'aversion aux pertes et le biais de confirmation.

#### **3.2.1.3 Théorie de la prise de décision intuitive (Gerd Gigerenzer)**

Gigerenzer suggère que les individus sont capables de prendre des décisions rapides et efficaces en se basant sur des heuristiques simples, plutôt que de s'engager dans des calculs complexes. Il soutient que les heuristiques peuvent souvent mener à de bonnes décisions, mais qu'elles peuvent également conduire à des erreurs dans certaines situations.

#### **3.2.1.4 Théorie de la contingence**

Cette théorie souligne que les décisions ne peuvent pas être prises de manière uniforme, car chaque situation est unique et peut nécessiter une approche différente. Les décideurs doivent tenir compte du contexte, de l'environnement et des facteurs spécifiques avant de prendre une décision.

#### **3.2.1.5 Théorie de la décision en groupe**

Cette théorie examine comment les décisions sont prises au sein des groupes. Elle met en évidence les processus sociaux, les dynamiques de groupe et les influences interpersonnelles qui peuvent affecter la qualité des décisions prises collectivement.

---

<sup>37</sup>Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel,(2015), "Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management", 3ème Edition, New York, p10.

### **3.2.2 Théories de gestion stratégique**

#### **3.2.2.1 Approche des ressources et des capacités (Jay Barney)**

Cette approche met l'accent sur les ressources internes de l'entreprise, telles que ses compétences, son savoir-faire, sa technologie et ses actifs, comme source d'avantage concurrentiel. Les entreprises doivent développer et exploiter ces ressources pour créer un avantage durable sur le marché.

#### **3.2.2.2 Modèle SWOT**

L'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) évalue les forces et les faiblesses internes d'une entreprise ainsi que les opportunités et les menaces externes dans son environnement. Cette analyse aide à déterminer la position actuelle de l'entreprise et à élaborer des stratégies qui capitalisent sur ses atouts tout en minimisant les risques.

#### **3.2.2.3 Théorie de l'avantage compétitif (Michael Porter)**

Michael Porter a développé le modèle des cinq forces et les stratégies génériques pour aider les entreprises à obtenir un avantage compétitif. Il suggère que les entreprises peuvent se différencier en offrant des produits uniques, en réduisant leurs coûts de production ou en se concentrant sur un segment de marché spécifique.

#### **3.2.2.4 Approche des jeux stratégiques (Théorie des jeux)**

La théorie des jeux étudie les interactions stratégiques entre les acteurs d'un marché. Elle analyse comment les décisions d'une entreprise sont influencées par les décisions des autres, en se basant sur des concepts tels que les stratégies dominantes, les équilibres de Nash et les jeux coopératifs.

#### **3.2.2.5 Théorie de l'innovation (Joseph Schumpeter)**

Joseph Schumpeter a introduit le concept de "destruction créatrice", affirmant que l'innovation et le changement technologique sont des forces motrices de la croissance économique. Les entreprises doivent constamment innover pour créer de nouvelles opportunités et rester compétitives.

#### **3.2.2.6 Théorie de l'alignement (Jay Galbraith)**

Cette théorie souligne l'importance de structurer l'organisation de manière à ce qu'elle soutienne efficacement la stratégie. L'alignement entre la structure organisationnelle, les processus, les systèmes et la stratégie est essentiel pour obtenir de meilleurs résultats.

### **3.2.2.7 Théorie des configurations organisationnelles (Miles & Snow)**

Miles et Snow ont identifié quatre types de stratégies génériques adoptées par les entreprises : les innovateurs, les défenseurs, les analystes et les réactifs. Chacun de ces types de configuration organisationnelle réagit différemment à l'environnement concurrentiel.

### **3.2.2.8 Théorie de l'efficacité organisationnelle (Peter Drucker)**

Peter Drucker a mis l'accent sur la nécessité d'une gestion efficace des ressources, des processus et des activités pour atteindre les objectifs organisationnels. Cette théorie met en avant l'importance de la mesure, de l'analyse et de l'amélioration continue.

Chacune de ces théories offre une perspective unique sur la manière dont les décisions sont prises et la gestion stratégique est abordée au sein des organisations. En effet, en utilisant ces théories comme cadres de réflexion, les entreprises peuvent élaborer des stratégies plus robustes et prendre des décisions éclairées<sup>38</sup>.

## **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre consacré à la revue de littérature, nous pouvons tirer plusieurs enseignements importants. Tout d'abord, nous avons examiné les fondements théoriques de la gestion des PME, mettant en évidence son évolution historique et les différentes définitions qui ont émergé au fil du temps. Nous avons également identifié les caractéristiques distinctives de la gestion d'entreprise à petite et moyenne échelle, notamment sa flexibilité, son orientation vers l'efficacité opérationnelle et sa proximité avec les clients et les marchés.

En outre, nous avons exploré les objectifs fondamentaux de la gestion des PME, soulignant l'importance de la croissance, de la rentabilité, de la pérennité et de la création de valeur pour les parties prenantes. Ces objectifs servent de boussole aux dirigeants de PME dans leurs prises de décisions quotidiennes.

Dans la deuxième section, nous avons analysé en détail les concepts clés de la gestion des PME, allant du leadership à la gestion des ressources humaines, en passant par le marketing, les finances, la gestion des opérations, l'innovation, la qualité et la gestion du risque. Chacun de ces domaines joue un rôle crucial dans la réussite d'une PME, les dirigeants doivent être en mesure de les gérer efficacement pour atteindre leurs objectifs.

Nous avons également discuté des principales pratiques de gestion et de leadership dans les PME, mettant en lumière des éléments tels que la communication efficace, la vision

---

<sup>38</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/decision-theory/> consulté le 22/09/2023 à 11h17.

stratégique, la délégation des responsabilités, l'innovation, la gestion des talents et la planification à long terme. Ces pratiques sont essentielles pour créer un environnement propice à la croissance et à la pérennité de l'entreprise.

En ce qui concerne les rôles des dirigeants, nous avons souligné leurs responsabilités décisionnelles, interpersonnelles et d'information, en insistant sur l'importance de l'équilibre entre ces rôles pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans la dernière section, nous avons exploré les modèles de leadership et de gestion stratégique, ainsi que les théories de prise de décision et de gestion stratégique qui fournissent des cadres conceptuels pour orienter les choix stratégiques des dirigeants de PME. Ces modèles et théories offrent une base solide pour la prise de décision éclairée et la formulation de stratégies efficaces.

En somme, ce chapitre nous a permis de plonger profondément dans le monde complexe de la gestion des PME, en identifiant les principaux concepts, pratiques et théories qui guident la réflexion et l'action dans ce domaine. Cette compréhension approfondie servira de base solide pour la suite de notre recherche, où nous explorerons les réalités concrètes des PME et les défis auxquels elles sont confrontées dans un environnement en constante évolution.

**Introduction**

Dans ce deuxième chapitre, nous plongerons au cœur de notre étude en présentant en détail l'organisme d'accueil Sarl Laiterie Matinale Tifra lait qui a joué un rôle central dans la réalisation de cette recherche. De plus, nous exposerons la méthodologie que nous avons adoptée pour mener à bien notre enquête et collecter les données nécessaires à notre analyse.

**1. Les PME en Algérie****1.1 Introduction aux PME en Algérie**

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle vital dans l'économie algérienne. Ces entreprises, parfois discrètes mais non moins importantes, contribuent de manière significative à la création d'emplois, à la croissance économique et à l'innovation. Dans cet article, nous explorerons l'importance des PME en Algérie, leurs caractéristiques, et le rôle qu'elles jouent dans le développement du pays.

**1.1.1 Les PME : Un Pilier Économique**

Les PME sont souvent considérées comme le moteur de l'économie algérienne. Elles sont le tissu économique qui favorise la diversification des activités et la réduction de la dépendance aux ressources pétrolières, qui ont historiquement dominé l'économie du pays. Les PME contribuent à la création d'emplois, à la réduction du chômage, et à la distribution plus équitable de la richesse. De plus, elles stimulent l'innovation, la concurrence et la productivité.

**1.1.2 Définition des PME en Algérie**

En Algérie, les PME sont généralement définies en fonction de critères tels que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel ou le secteur d'activité. Les définitions varient en fonction du contexte, mais en général, une entreprise est considérée comme une PME si elle emploie moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à un certain seuil, qui peut varier en fonction du secteur.

**1.1.3 Caractéristiques des PME Algériennes**

Les PME en Algérie présentent un large éventail de caractéristiques, notamment leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux besoins changeants du marché. Elles sont souvent gérées par des entrepreneurs locaux, ce qui favorise une certaine proximité avec la clientèle et une connaissance fine

des marchés locaux. Cependant, elles peuvent aussi rencontrer des défis liés à l'accès au financement, à la réglementation et à la concurrence.

#### **1.1.4 Soutien Gouvernemental**

Le gouvernement algérien reconnaît l'importance des PME dans le développement économique du pays. Il a mis en place diverses initiatives visant à soutenir ces entreprises, notamment en offrant des avantages fiscaux, en facilitant l'accès au crédit, et en promouvant l'innovation et la formation entrepreneuriale.

#### **1.1.5 Perspectives d'Avenir**

Les PME en Algérie sont confrontées à des opportunités et à des défis considérables à l'avenir. Les réformes économiques, la diversification des secteurs d'activité et l'amélioration de l'environnement des affaires sont autant de facteurs qui peuvent favoriser la croissance et le développement des PME. Cependant, des obstacles subsistent, notamment la bureaucratie, l'accès au financement et la concurrence.

### **1.2 Importance des PME dans l'économie Algérienne**

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont toujours été les piliers de l'économie algérienne. En tant que moteurs de la croissance, de l'emploi et de l'innovation, elles jouent un rôle central dans le développement économique du pays. Dans cet article, nous explorerons l'importance des PME dans l'économie algérienne et leur contribution inestimable à la stabilité et à la prospérité nationales.

#### **1.2.1 Création d'Emplois et Réduction du Chômage**

Les PME sont des créatrices nettes d'emplois en Algérie. Elles représentent une part significative du marché du travail, employant des millions de personnes à travers le pays. La flexibilité et la capacité d'adaptation inhérentes aux PME leur permettent de recruter plus rapidement que les grandes entreprises, contribuant ainsi à la réduction du taux de chômage, en particulier parmi les jeunes et les travailleurs moins qualifiés.

#### **1.2.2 Diversification Économique**

L'Algérie a longtemps dépendu des revenus pétroliers pour son développement économique. Cependant, cette dépendance excessive à l'égard du pétrole est un risque pour la stabilité économique. Les PME jouent un rôle clé dans la diversification de l'économie. Elles opèrent dans divers secteurs,

tels que l'agroalimentaire, l'industrie légère, le tourisme, les services et bien d'autres, réduisant ainsi la vulnérabilité aux fluctuations des prix du pétrole.

### **1.2.3 Stimulation de l'Innovation et de la Compétitivité**

Les PME sont souvent à l'avant-garde de l'innovation. Leur taille modeste favorise la créativité et la réactivité, ce qui les rend bien adaptées pour expérimenter de nouvelles idées et technologies. En investissant dans la recherche et le développement, elles contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale. De plus, elles encouragent la concurrence, ce qui incite les grandes entreprises à innover pour rester compétitives.

### **1.2.4 Distribution Équitable de la Richesse**

Les PME sont souvent des entreprises locales, dirigées par des entrepreneurs algériens. Leur succès signifie que la richesse générée reste dans le pays et bénéficie directement aux communautés locales. Cela contribue à une distribution plus équitable de la richesse et à une croissance économique plus équilibrée, contrairement aux entreprises multinationales qui rapatrient souvent leurs bénéfices.

### **1.2.5 Soutien Gouvernemental et Défis Futurs**

Le gouvernement algérien reconnaît l'importance des PME et met en œuvre diverses mesures de soutien, notamment des incitations fiscales, des programmes de formation et des facilités d'accès au financement. Cependant, des défis subsistent, tels que la bureaucratie, l'accès au crédit et la nécessité de renforcer l'écosystème de l'innovation.

## **1.3 Défis et opportunités pour les PME en Algérie**

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle clé dans l'économie algérienne, mais elles font face à une série de défis et d'opportunités uniques. Comprendre ces facteurs est essentiel pour renforcer le secteur des PME en Algérie et contribuer à une croissance économique durable.

### **1.3.1 Les Défis**

1. **Accès au Financement** : L'un des défis majeurs auxquels sont confrontées les PME en Algérie est l'accès limité au financement. Les taux d'intérêt élevés et les exigences strictes des banques rendent souvent difficile pour les PME d'obtenir les ressources nécessaires pour investir et se développer.

2. Bureaucratie : Les PME algériennes doivent naviguer dans un environnement bureaucratique complexe pour démarrer et gérer leurs activités. Les formalités administratives, les licences et les réglementations peuvent décourager l'entrepreneuriat et entraver la croissance.
3. Formation et Compétences : La disponibilité de compétences qualifiées et la formation entrepreneuriale restent des défis pour les PME en Algérie. L'amélioration de l'éducation et de la formation professionnelle est essentielle pour renforcer la main-d'œuvre.
4. Concurrence : Les PME doivent souvent faire face à une concurrence féroce, tant au niveau national qu'international. Pour prospérer, elles doivent trouver des moyens de se différencier sur le marché.

### **1.3.2 Les Opportunités**

1. Diversification Économique : L'Algérie s'efforce de réduire sa dépendance à l'égard des revenus pétroliers en diversifiant son économie. Cela crée des opportunités pour les PME dans divers secteurs, tels que l'agroalimentaire, l'industrie légère, le tourisme et les énergies renouvelables.
2. Soutien Gouvernemental : Le gouvernement algérien a mis en place diverses mesures de soutien aux PME, notamment des avantages fiscaux, des programmes de développement de compétences et des facilités d'accès au financement.
3. Innovation et Technologie : Les PME ont la possibilité d'adopter des technologies de pointe pour améliorer leur efficacité et leur compétitivité. Les investissements dans la recherche et le développement peuvent stimuler l'innovation.
4. Marchés Internationaux : Les PME peuvent exploiter les opportunités offertes par l'internationalisation. Les accords de libre-échange avec d'autres pays peuvent ouvrir de nouveaux marchés et encourager l'exportation.

## **1.4 Le Soutien Gouvernemental aux PME en Algérie**

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle essentiel dans le développement économique de l'Algérie. Elles représentent un maillon essentiel de la chaîne économique, contribuant de manière significative à la création d'emplois, à la diversification des activités et à la stimulation de l'innovation. Pour encourager leur croissance et leur résilience, le gouvernement algérien a mis en place diverses mesures de soutien aux PME.

### **1.4.1 Le contexte économique des PME en Algérie**

Les PME constituent le socle de l'économie algérienne. Elles opèrent dans divers secteurs, allant de l'agriculture à l'industrie en passant par les services. Cependant, elles sont confrontées à plusieurs défis, notamment l'accès au financement, la bureaucratie administrative, la concurrence internationale, et la nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies. C'est dans ce contexte que le gouvernement algérien a mis en place un éventail de mesures visant à soutenir les PME.

#### **1.4.2 Le rôle du gouvernement dans le soutien aux PME**

Le gouvernement algérien a adopté une série de mesures pour faciliter la création et le développement des PME. Ces mesures comprennent :

**a. L'accès au financement :** Le financement est l'une des principales préoccupations des PME en Algérie. Le gouvernement a créé des mécanismes de soutien financier, tels que le Fonds National de Soutien à la Promotion et au Développement des PME (FNPD), qui offre des crédits et des garanties aux PME à des taux préférentiels.

**b. Simplification administrative :** La bureaucratie administrative est souvent un obstacle à la croissance des PME. Le gouvernement a entrepris des réformes visant à simplifier les procédures de création et de gestion d'entreprise, réduisant ainsi la paperasserie et les coûts associés.

**c. Formation et accompagnement :** Les PME ont besoin d'une expertise pour se développer. Le gouvernement a mis en place des programmes de formation et d'accompagnement pour renforcer les compétences des entrepreneurs et des travailleurs.

**d. Promotion de l'innovation :** Pour rester compétitives, les PME doivent innover. Le gouvernement encourage l'innovation à travers des incitations fiscales et des programmes de recherche et développement.

#### **1.4.3 Les résultats du soutien gouvernemental**

Le soutien gouvernemental aux PME en Algérie a montré des résultats positifs. Les PME ont connu une croissance soutenue, contribuant de manière significative à la création d'emplois. De plus, elles ont renforcé leur position sur les marchés nationaux et internationaux, favorisant ainsi la diversification de l'économie.

#### **1.4.4 Les défis à relever**

Malgré les avancées, des défis subsistent. Il est essentiel de maintenir l'élan en continuant à simplifier les procédures administratives, en renforçant l'accès au financement et en promouvant davantage l'innovation. De plus, il est crucial d'encourager la collaboration entre les PME et de favoriser l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

### **1.5 Perspectives d'avenir pour les PME en Algérie**

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont au cœur du tissu économique de l'Algérie, jouant un rôle essentiel dans la création d'emplois, la diversification économique et l'innovation. Alors que l'Algérie cherche à renforcer son économie, les PME sont bien placées pour jouer un rôle majeur dans la réalisation de ces ambitions. Cet article explore les perspectives d'avenir prometteuses pour les PME en Algérie.

#### **1.5.1 L'importance des PME dans l'économie algérienne**

Les PME algériennes représentent la majorité des entreprises du pays et sont présentes dans une variété de secteurs, de l'agriculture à l'industrie en passant par les services. Leur flexibilité, leur capacité d'adaptation rapide et leur capacité à créer des emplois les positionnent comme un élément central de la dynamique économique du pays.

#### **1.5.2 Les réformes économiques et l'environnement des affaires**

Le gouvernement algérien a entrepris des réformes économiques visant à stimuler le secteur des PME. La simplification des procédures administratives, l'amélioration de l'accès au financement, la réduction de la bureaucratie et l'encouragement de l'investissement privé sont autant de mesures qui ont favorisé la croissance des PME. Cependant, il reste encore du travail à faire pour renforcer davantage l'environnement des affaires.

#### **1.5.3 L'accès au financement**

L'accès au financement est crucial pour la croissance des PME. Le gouvernement a mis en place des mécanismes de soutien financier, tels que le Fonds National de Soutien à la Promotion et au Développement des PME (FNDP), qui offrent des crédits à des taux préférentiels et des garanties pour encourager les investissements.

#### **1.5.4 La promotion de l'innovation**

L'innovation est un moteur clé de la compétitivité des PME. Le gouvernement encourage les PME à investir dans la recherche et le développement en offrant des incitations fiscales et des subventions pour stimuler l'innovation.

### **1.5.5 L'intégration dans les chaînes de valeur mondiales**

Pour prospérer, les PME algériennes doivent chercher à s'intégrer davantage dans les chaînes de valeur mondiales. Cela implique de renforcer leur compétitivité, d'adopter des normes internationales et de favoriser l'exportation.

### **1.5.6 Les défis à relever**

Malgré les progrès réalisés, des défis subsistent. Les PME algériennes doivent surmonter des obstacles tels que la concurrence internationale, la nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies, la gestion des talents, et l'expansion sur les marchés internationaux.

### **1.5.7 Les opportunités à saisir**

Les PME en Algérie ont de nombreuses opportunités à saisir. La diversification de l'économie, la demande croissante des consommateurs, la numérisation croissante et les partenariats internationaux offrent un terrain fertile pour la croissance des PME.

### **1.5.8 Conclusion : Un avenir prometteur pour les PME en Algérie**

Les PME en Algérie sont bien positionnées pour jouer un rôle crucial dans le développement économique du pays. Les réformes entreprises par le gouvernement, le soutien financier, la promotion de l'innovation et l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales ouvrent la voie à un avenir prometteur. Cependant, il est essentiel que les PME algériennes continuent d'innover, de s'adapter aux nouvelles tendances et de saisir les opportunités offertes sur le marché national et international pour contribuer de manière significative à la diversification et à la prospérité de l'économie algérienne.

## **2. Présentation de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait**

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise qui nous a accueillis et cela dans l'historique qui va suivre ;

### **2.1 Historique de l'entreprise Sarl Laiterie Matinale Tifra lait**

Voilà un quart de siècle d'expérience, créé en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle est devenue Sarl en 2004 en passant au stade d'industrie agro-alimentaire de renommé dépassant les frontières.

La Sarl laiterie Matinale est une filiale du groupe « Tifra lait », spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité Matinale est spécialisée dans la fabrication de lait pasteurisé et de lait fermenté (Lben et Raib) et de yaourt en bouteille.

Cette laiterie est située à la sortie de la ville du Tizi-Ouzou sur la route Chabane Ahcène en face de la protection civile.

La Sarl Laiterie Matinale est dotée d'un capital de 1.000.000 DA. Elle est subdivisée en six (06) services :

### **2.1.1 Service commercial**

C'est le responsable commercial qui est tenu de tracer un programme annuel, mensuel et journalier, pour la distribution de la marchandise sur des réseaux bien précis. Il établit un programme de vente pour les clients qui se présentent à l'unité pour un enlèvement sur le lieu de vente ou pour les livraisons à effectuer par l'unité. Ce service est aussi en relation avec la comptabilité en ce qui concerne les encaissements des marchandises. Il gère et suit les créances de la clientèle et il est tenu à superviser les marchés afin de développer le réseau de distribution. Les chauffeurs et livreurs sont orientés par ce service.

### **2.1.2 Service comptabilité**

Le responsable de la comptabilité procède selon les orientations de l'entreprise et les objectifs à atteindre, arrête le schéma de circuit des données nécessaires pour la comptabilisation des différentes opérations et élabore en relation avec les structures

concernées les différents budgets de fonctionnement à savoir les achats, les ventes et les mouvements de stocks.

### **2.1.3 Service production**

Il contient un nombre important d'effectifs répartis dans l'atelier lait pasteurisé, lait fermenté et yaourt en bouteille. Il veille à la réalisation d'un produit conforme aux normes tout en respectant le programme et en organisant le travail dans les différents ateliers de production.

### **2.1.4 Service de collecte**

Le service collecte est tenu de veiller au bon déroulement du processus depuis l'éleveur jusqu'à l'unité de transformation en effectuant des missions avec le service laboratoire pour s'assurer de la bonne qualité du produit.

### **2.1.5 Service de gestion des ressources humaines**

La mission du service de la gestion des ressources humaines est la direction des objectifs de la structure sur le plan administratif tel que la gestion de la paie, les contrats, les conflits, les dossiers administratifs. Le responsable du personnel gère les dossiers administratifs du personnel sur la base du contrat de travail à durée déterminée CDD où indéterminée CDI, il est aussi en relation avec la CNAS pour laquelle il établit des déclarations mensuelles met à jour les registres concernant les congés annuels, accident du travail, etc.

### **2.1.6 Service laboratoire**

Ses tâches consistent à effectuer les différentes analyses pour tous les produits fabriqués ainsi que pour le lait cru collecté et à formuler les suggestions nécessaires aux éleveurs et au centre de collecte pour améliorer les conditions, il procède aux analyses nécessaires et donne des interprétations au résultat en veillant à l'hygiène du personnel exerçant dans les ateliers de production.

La Sarl Laiterie Matinale produit et commercialise sept (07) différents produits :

- \* Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- \* Lait de vache pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- \* Lait fermenté « Lben » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;

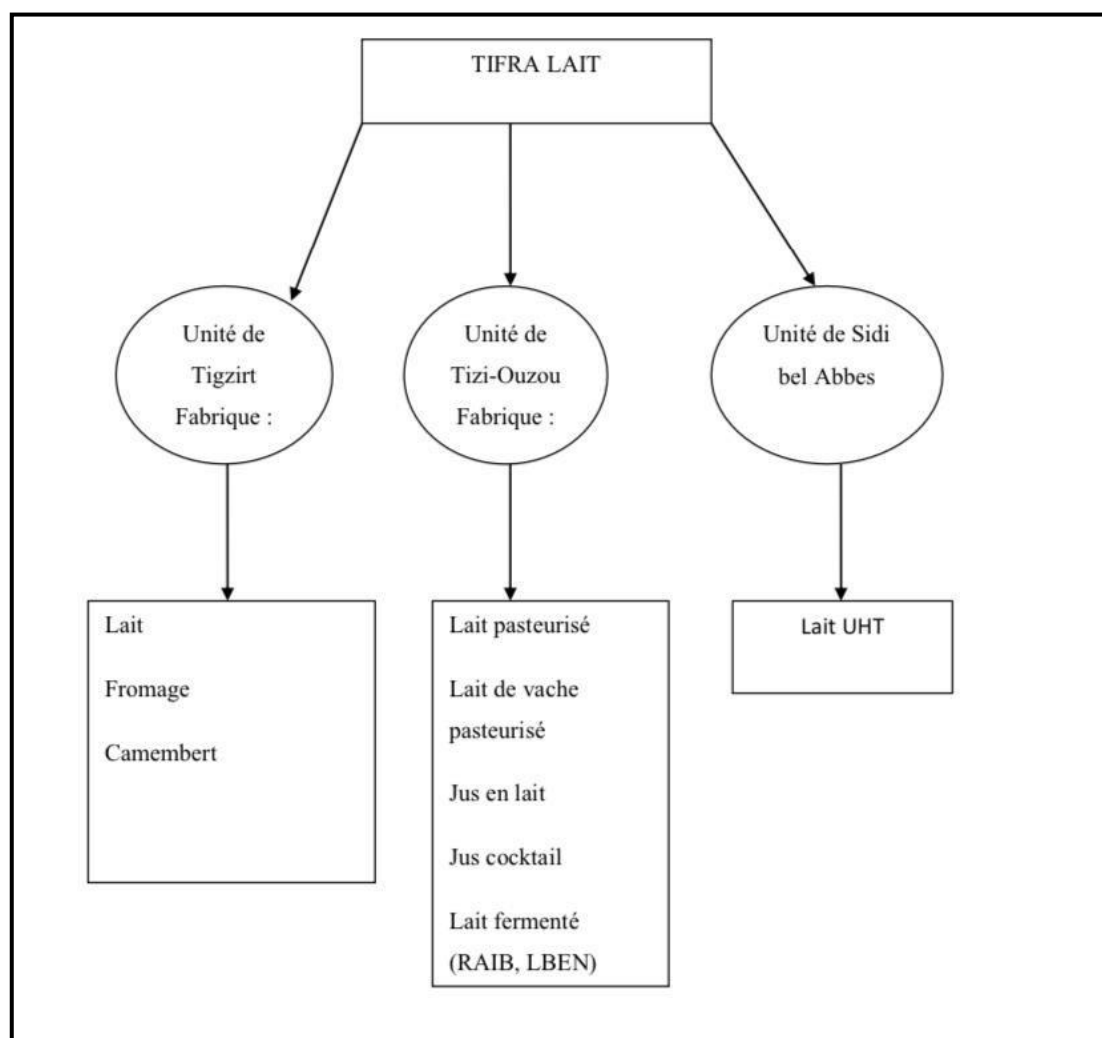
\* Lait caillé « Raib » conditionné est sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;

\*Yaourt conditionné dans des bouteilles d'un litre et des petites bouteilles pour enfants (OYA, EXOTIC, FRUITE, YOPLA) ;

Et Jus lactés (VIT UP).

La laiterie Matinale s'approvisionne en lait cru de 18 collecteurs. Face à la demande plus en plus importante l'unité fonctionne 24/24h. Elle traite 3000L/jours de lait pasteurisé et entre 6000 et 10000L/jours du lait caillé.

Les unités de l'entreprise Tifra lait sont présentées dans la figure ci-dessous :



**Figure 5 :** Présentation de Tifra lait (Anonyme, 2023).

Dans le but de fournir une vue d'ensemble de la structure organisationnelle de l'entreprise examinée dans cette étude, nous présentons ci-dessous l'organigramme de la Sarl Matinale Tifra lait :

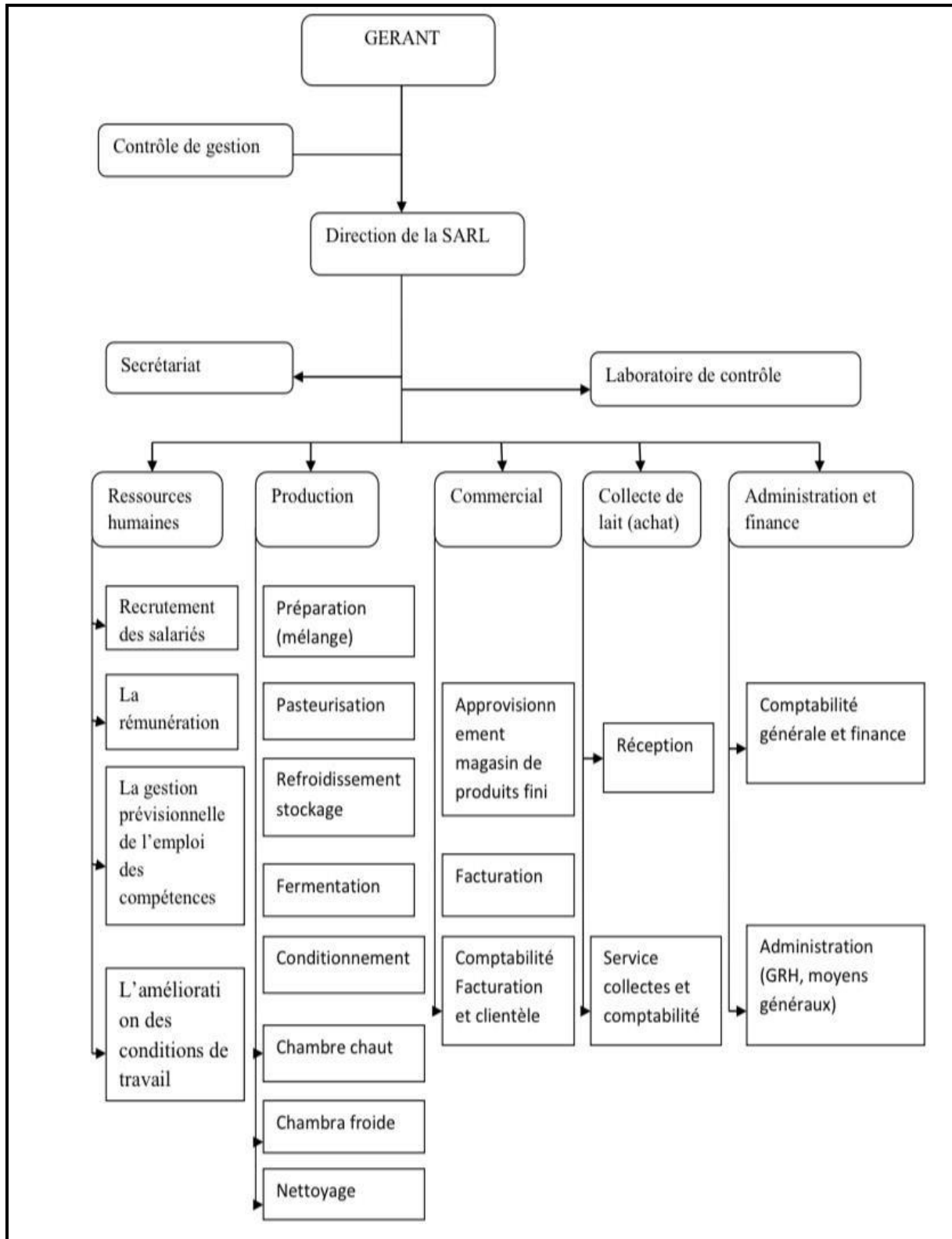


Figure 6 : Organigramme de la Sarl Laiterie Matinale (Anonyme, 2023).

## **2.2 Les fonctions de la Sarl Laiterie Matinale**

La Sarl laiterie Matinale à une structure fonctionnelle qui consiste à diviser le travail comme suit :

### **2.2.1 Contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle de diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

### **2.2.2 Secrétariat**

Il est chargé du standard téléphonique, de transmission et de la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

### **2.2.3 Laboratoire de contrôle**

Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production. C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (la densité et l'acidité, ...)
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique, ...) ;
- Le nettoyage.

### **2.2.4 Ressources humaines**

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés, la rémunération du personnel ; la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ; et aussi l'amélioration des conditions de travail.

### **2.2.5 Production**

Elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

### **2.2.6 Administration et finance**

L'administration est chargée de la gestion de personnel, des prestations sociales et des moyens généreux.

Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptable des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

### **2.2.7 Collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivie des collectes et de la comptabilité.

### **2.2.8 Fonction commerciale**

Ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

## **2.3 Le marché de la Sarl Matinale Tifra lait**

Les principaux concurrents de la laiterie Tifra lait au niveau national, régional sont :

\*La laiterie Sarl Hodna lait, qui est première concurrente de la Sarl Tifra lait, elle a été créée à la fin de l'année 1999 par Monsieur Dilmi Smail en association avec deux autres associés, elle est situé à M'sila.

\* La laiterie SPA TASSILI, dirigé par Monsieur Airad Ali, son siège est situé à Draa Ben Khedda, rue Kasri Ahmed, 15004.

\* La laiterie Sarl SOUMMAM, dirigée par Monsieur Hamitouche Lounis, elle se situe sur la route nationale N°26 Taharacht, 06001, Akbou, Bejaïa.

## **2.4 Analyse interne et externe de la Sarl Matinale Tifra Lait**

L'analyse interne et externe de la Sarl Laiterie Matinale Tifra Lait sont résumées dans les tableau 2 et 3 ci-dessous.

**Tableau 2 :** Analyse interne de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait.

Forces	Faiblesses
<p>.Le chiffre d'affaire a marqué une progression durant l'année 2021 ;</p> <p>.Différenciation des produits laitiers et dérivés ;</p> <p>.Meilleure satisfaction des besoins des clients ;</p> <p>. Produits laitiers et dérivés compétitifs représentant un meilleur rapport qualité/prix avantageux ;</p> <p>.Respect des délais de production et de livraison ;</p> <p>.Bonne relation avec les fournisseurs ;</p> <p>.Relation de confiance avec les clients concernant le paiement et les garanties ;</p> <p>.Qualité de produits ;</p> <p>.Mise en place des dépôts régionaux assurant la diffusion des produits laitiers et dérivés ;</p> <p>.Lancement d'un nouveau produit sur le marché.</p>	<p>.Le programme de production mensuel et journalier s'effectue sur la base de la collecte du lait cru, qui n'est pas stable et qui est inférieur à ce que le marché demande en terme de produits finis.</p> <p>.La poudre de lait étant prise en charge par l'état et surtout subventionnée par ce dernier accentue les difficultés d'approvisionnement.</p> <p>.Le recours aux éleveurs locaux de manière exclusive peut mettre en danger la production dans des cas comme celui d'une action collective de refus de vente ou d'actions de protestation.</p> <p>.L'absence d'un service marketing empêche l'entreprise d'avoir une vision d'avenir du marché vu la non disponibilité des études de marché.</p>

**Tableau 3 :** Analyse externe de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait

Opportunités	Menaces
<p>.L'augmentation de la capacité de production des produits laitiers et dérivés en 2008 ;</p> <p>. Une bonne relation et intégration avec les clients ;</p> <p>.Une bonne connaissance de la concurrence ;</p> <p>.Respect des délais de livraison ;</p> <p>.Proximité des clients.</p>	<p>.Un contrôle périodique de certains circuits de distribution longs ;</p> <p>.Les principaux concurrents de cette entreprise sont : la laiterie de Draa Ben Khedda « TASSILI » et la laiterie « SOUMMAM » ;</p> <p>.Les techniques de communication des concurrents très développées en terme de promotion et publicité ;</p> <p>.Une forte présence de certains concurrents avec un meilleur réseau de distribution ;</p>

	.Manque du sérieux des intermédiaires commerciaux avant d'atteindre le consommateur final.
--	--

### 2.5 Evaluation du chiffre d'affaire

Le Tableau 4 met en évidence les variations du chiffre d'affaires de la Sarl Laiterie Matinale Tifra Lait au fil des années

**Tableau 4 :** Evaluation du chiffre d'affaire de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait.

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaire (milliards)	124	111	114	134	134	167

## 3.1 Approche d'étude

### 3.1.1 Contexte de l'étude

L'étude vise à analyser les pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait, en se concentrant sur les actions et les décisions prises par ces dirigeants dans le cadre de la gestion quotidienne de l'entreprise. Les pratiques de gestion et de leadership sont essentielles pour assurer la croissance, la compétitivité et la durabilité des PME.

Le secteur de l'industrie laitière est soumis à des défis tels que l'évolution des réglementations, les fluctuations des prix des matières premières, la concurrence accrue, les demandes des consommateurs en constante évolution et les avancées technologiques. Face à ces défis, les dirigeants de Tifra lait sont confrontés à des décisions stratégiques, opérationnelles et organisationnelles qui ont un impact direct sur la performance et la compétitivité de l'entreprise.

L'étude cherche à examiner les pratiques spécifiques des dirigeants de Tifra lait, telles que la planification stratégique, la prise de décision, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les stratégies de croissance, les relations avec les parties prenantes, et l'utilisation des technologies de l'information. L'objectif est de comprendre comment ces pratiques sont mises en œuvre et comment elles contribuent à la performance globale de Tifra lait.

L'analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait peut fournir

des informations précieuses aux chercheurs, aux praticiens et aux autres acteurs du domaine

de la gestion des PME. Elle peut également permettre d'identifier les bonnes pratiques et les défis auxquels sont confrontés les dirigeants de PME dans l'industrie laitière.

### **3.1.2 Justification de l'étude**

L'analyse des pratiques des dirigeants d'une PME revêt une grande importance pour comprendre leur rôle dans la réussite et la pérennité de l'entreprise. Les dirigeants d'une organisation sont responsables de la formulation de la stratégie, de la prise de décision et de la gestion des ressources, tout en influençant le comportement organisationnel et en stimulant l'innovation.

Dans le contexte spécifique de Tifra lait, une entreprise laitière bien établie, il est essentiel d'analyser les pratiques des dirigeants pour plusieurs raisons. Premièrement, les dirigeants de Tifra lait doivent faire face à des défis spécifiques liés à l'industrie laitière, tels que la volatilité des prix des matières premières, la demande des consommateurs en constante évolution et les réglementations gouvernementales. Une analyse approfondie des pratiques des dirigeants de Tifra lait permettra de comprendre comment ils abordent ces défis et adaptent leurs stratégies pour maintenir la compétitivité de l'entreprise.

Deuxièmement, les PME jouent un rôle important dans l'économie en termes de création d'emplois, de stimulation de l'innovation et de contribution à la croissance économique. Les dirigeants des PME doivent développer des compétences uniques pour relever les défis spécifiques de ces entreprises.

L'analyse des pratiques des dirigeants de Tifra lait, en tant que PME dans l'industrie laitière, permettra de mieux comprendre les compétences et les stratégies qui contribuent à leur succès.

Enfin, l'étude des pratiques des dirigeants de Tifra lait peut également contribuer à la littérature académique existante. La recherche sur les pratiques des dirigeants dans les PME est encore relativement limitée. En se concentrant sur le cas de Tifra lait, cette étude apportera de nouvelles connaissances et des informations précieuses pour les chercheurs et les praticiens intéressés par la gestion des PME et l'industrie laitière.

### **3.1.3 Problématique de la recherche**

Dans notre recherche, nous nous intéressons aux différentes pratiques mises en œuvre par les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait, une entreprise spécifique, dans le but de comprendre comment ces pratiques influencent la performance et la durabilité de l'entreprise.

Pour mieux cerner ce travail on va essayer de répondre à la question principale suivante :

« Quelles sont les pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait ? »

### **3.1.4 Objectifs de la recherche**

L'objectif de cette étude est d'analyser les pratiques de gestion et de leadership des dirigeants de la Sarl Laiterie matinale Tifra lait, de comprendre leur impact sur la performance de l'entreprise, d'analyser les facteurs influençant ces pratiques et de formuler des recommandations pour améliorer les performances de Tifra lait et d'autres PME du secteur laitier .

### **3.2 Méthodologie de la recherche**

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées et les techniques de collecte de donnée.

#### **3.2.1 Approche qualitative**

Selon Cluade Deumeure : « On appelle qualitative toute étude qui permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations et le comportement des individus. Elle est basée sur des méthodes issues de la psychologie appliquée (analyse d'entretiens individuels ou de groupe, techniques projectives,etc)»

D'après Lendrevie Lévy Lindon : « Les études qualitatives permettent de construire des hypothèses, que des études qualitatives permettront ensuite de valider et de quantifier ».

#### **3.2.2 Etude de cas**

Notre étude de cas est basée sur l'analyse des pratiques des dirigeants de l'entreprise, nous avons choisi la Sarl Laiterie Matinale « Tifra Lait » pour avoir des informations et les analyser afin de répondre à notre problématique.

#### **3.2.3 Terrain d'enquête**

Nous avons choisi l'entreprise industrielle Sarl Laiterie Matinale « Tifra lait » pour notre travail de recherche pour sa notoriété, son succès dans le secteur, sa taille et de sa disponibilité à partager des informations.

### **3.1.4 Collecte des données**

Pour notre enquête sur les pratiques des dirigeants de Tifralait, nous avons utilisé une combinaison de méthodes de collecte de données, à savoir :

Des entretiens semi-directifs avec le directeur général et des employés de l'entreprise. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations sur les pratiques des dirigeants, leurs motivations, leurs challenges et leurs perspectives.

Un guide d'entretien qui nous a permis de recueillir des informations qualitatives sur les pratiques des dirigeants.

La collecte de données a été réalisée sur une période de deux mois. Nous avons pris soin de choisir des méthodes de collecte adaptées à notre objectif, à savoir comprendre les pratiques des dirigeants de la Sarl laiterie matinale Tifra lait

### **3.2 La structure du guide d'entretien**

Le guide d'entretien comporte principalement trois types de questions :

- **Questions factuelles** : Ce type de question vise à obtenir des informations objectives et vérifiables. Par exemple, les questions sur le nom de l'entreprise, le poste occupé au sein de l'entreprise, la durée d'occupation du poste et le nombre d'années d'expérience dans l'industrie sont des questions factuelles qui recueillent des données spécifiques.
- **Questions ouvertes** : Ces questions sont formulées de manière à encourager les interviewés à fournir des réponses détaillées et des explications. Par exemple, les questions sur la stratégie principale de l'entreprise, les facteurs pris en compte lors des décisions importantes et les approches pour motiver et engager les employés sont des questions ouvertes qui permettent aux interviewés de partager leurs perspectives et leurs expériences.
- **Questions ciblées** : Ces questions sont spécifiquement axées sur des domaines clés de la gestion, tels que l'innovation, les relations avec les parties prenantes, la mesure de la performance et les défis actuels. Elles sont conçues pour recueillir des informations précises sur ces sujets.

En combinant ces différents types de questions, le guide d'entretien vise à obtenir un ensemble complet d'informations sur la gestion au sein de la Sarl laiterie matinale Tifra lait

### **3.3 Contenu du guide d'entretien**

Le guide d'entretien élaboré comprend sept sections distinctes visant à recueillir des informations essentielles auprès des dirigeants de la Sarl matinale Tifra lait. La première section se concentre sur les informations générales, telles que le nom de l'entreprise et l'expérience des interviewés. Les sections suivantes explorent des domaines clés de la gestion, notamment la stratégie et la prise de décision, la gestion des ressources humaines, l'innovation

et l'adaptation, les relations avec les parties prenantes, la mesure de la performance, et enfin, les défis actuels et les perspectives futures. Chaque section pose des questions spécifiques pour obtenir un aperçu complet des pratiques de gestion au sein de l'entreprise.

### **3.4 Déroulement de l'enquête**

Notre enquête au sein de la SARL laiterie matinale Tifra lait s'est déroulée en deux phases.

Dans un premier temps, nous avons rencontré le gérant de l'entreprise, M.Medjkane . Nous lui avons posé les questions du guide d'entretien afin d'obtenir des informations générales sur l'entreprise, sa stratégie, sa gestion des ressources humaines, son innovation et ses relations avec les parties prenantes. M Medjkane a répondu de manière claire et concise, et il nous a fourni pas mal d'informations sur l'entreprise.

Dans un second temps, nous avons rencontré des employés de l'entreprise, notamment des ouvriers et techniciens. Nous leur avons posé des questions sur leur travail, leurs conditions de travail, leur motivation et leur satisfaction. Les employés ont été ouverts et honnêtes dans leurs réponses, et ils nous ont donné un aperçu du fonctionnement de l'entreprise au quotidien. Grâce à ces deux phases d'enquête, nous avons pu obtenir une bonne compréhension de la Sarl laiterie matinale Tifra Lait

### **3.5 Limites de l'étude**

Bien que cette étude sur l'analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait offre des perspectives intéressantes sur la gestion au sein d'une PME du secteur agroalimentaire, il est essentiel de reconnaître ses limites. Tout d'abord, cette recherche se limite au contexte spécifique de Tifra lait et ne peut pas être généralisée à l'ensemble des PME ou des entreprises du secteur agroalimentaire. De plus, l'étude dépend largement des données disponibles et de la coopération des dirigeants de Tifra lait, ce qui peut entraîner un biais potentiel. Les résultats sont également influencés par le moment de la collecte des données, qui correspond à une période donnée, et peuvent ne pas refléter les évolutions ultérieures de l'entreprise. Enfin, bien que nous ayons cherché à explorer divers aspects de la gestion, d'autres dimensions importantes pourraient ne pas avoir été couvertes en profondeur. Malgré ces limites, cette étude apporte une contribution significative à la compréhension des pratiques de gestion au sein des PME du secteur agroalimentaire et offre des pistes pour des recherches futures plus approfondies et comparatives.

**Conclusion**

En conclusion de ce chapitre consacré au cadre méthodologique de la recherche, nous avons établi les bases solides nécessaires pour mener à bien notre étude sur la Sarl laiterie Matinale Tifra lait. Ce chapitre revêt une importance cruciale car il définit la manière dont nous allons aborder notre recherche, collecter des données pertinentes et répondre à nos objectifs de recherche.

Dans la première section, nous avons présenté de manière détaillée l'organisme d'accueil, Sarl laiterie Matinale. Nous avons retracé son historique, examiné ses fonctions opérationnelles, analysé en profondeur le processus de fabrication de ses produits laitiers, exploré le marché dans lequel elle évolue et enfin, réalisé une analyse approfondie de son environnement interne et externe. Cette section nous a permis de mieux comprendre la structure, les activités et les défis de l'entreprise, créant ainsi un contexte essentiel pour notre recherche.

La section suivante nous a permis de clarifier le contexte et les motivations de notre étude. Nous avons expliqué en détail pourquoi nous avons choisi de nous pencher sur la Sarl laiterie Matinale, en mettant en avant les justifications de cette recherche. La problématique de la recherche a été soigneusement formulée, posant les questions centrales que nous tenterons de résoudre tout au long de notre enquête. Les objectifs de la recherche ont été énoncés de manière claire, déterminant ce que nous cherchons à accomplir, que ce soit en termes de compréhension de l'entreprise ou de contribution au domaine plus large de la gestion des laiteries.

Dans la troisième section, nous avons défini notre approche méthodologique. En optant pour une approche qualitative, nous avons choisi une méthode d'investigation approfondie qui nous permettra de plonger dans la réalité de Sarl laiterie Matinale. L'étude de cas a été sélectionnée comme méthode principale, offrant une opportunité d'analyser en profondeur l'entreprise et ses opérations. Nous avons également précisé le terrain d'enquête, indiquant la zone géographique où nous mènerons nos observations et entretiens. La collecte des données a été discutée en détail, montrant comment nous allons recueillir des informations pertinentes pour notre recherche, notamment à travers des entretiens. Enfin, nous avons défini le type de questions d'entretien que nous poserons pour assurer une collecte de données riche et approfondie.

Enfin, nous avons pris le temps d'examiner les limites de notre étude. Il est essentiel de reconnaître les contraintes et les restrictions qui peuvent influencer nos résultats et nos

conclusions. Cette transparence contribue à la crédibilité de notre recherche en soulignant que nous avons pris en compte les éventuelles limitations méthodologiques.

En somme, ce chapitre méthodologique établit un cadre solide et transparent pour notre recherche sur la Sarl laiterie Matinale. Il définit nos objectifs, notre approche et nos méthodes, tout en identifiant les contraintes potentielles. Ce chapitre constitue le plan directeur qui guidera notre enquête dans les chapitres à venir, où nous mettrons en pratique cette méthodologie pour approfondir notre compréhension de l'entreprise et de ses enjeux.

## **Introduction**

Au seuil de notre voyage exploratoire au cœur de l'univers dynamique de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait, nous entamons ce dernier chapitre, plongeant tête première dans les profils des dirigeants qui incarnent cette entreprise. Au fil de ces pages, nous dévoilerons les intrications des pratiques de gestion et de leadership qui ont soutenu Tifra lait, tout en disséquant les influences qui ont sculpté les décisions de ses dirigeants. Enfin, nous scruterons les défis imminents et les opportunités prometteuses qui se dressent sur la route de ces leaders visionnaires.

## **1 Profils et tâches des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait**

### **1.1 Profils des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait**

La Sarl Laiterie Lait Matinale Tifra lait est un important producteur de lait avec plus de 300 employés et fournit des produits laitiers de qualité supérieure à des millions de consommateurs à travers l'Algérie ;

La Sarl Laiterie Matinale dispose d'un gérant, d'une co-gérante, d'un directeur général et d'un directeur exécutif pour chacun des services tous impliqués activement dans la gestion de la Sarl.

#### **1.1.1 Gérant et Co-gérante**

La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait est dirigée par un gérant et une co-gérante qui sont également des associés. Ils ont le pouvoir de représenter la société et de prendre des décisions opérationnelles au nom de celle-ci. Ils peuvent agir conjointement ou séparément.

Les profils des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait sont les suivants :

- Le Gérant et la co-gérante de la Sarl M. et Mme. Medjkane, propriétaires de la société et associés depuis 2004 ;
- Le Directeur de la Sarl M. Saheb, doté d'une expérience de plus de 15 ans dans l'industrie laitière, a occupé le poste de directeur commercial au sein de la Sarl Matinale Tifra lait puis a été promu au poste de directeur général ;
- Le directeur commercial M. Ouahab, doté d'expérience de plus de 10 ans dans l'industrie laitière au sein de la Sarl Matinale Tifra lait, directeur commercial de la Sarl depuis 2016 à ce jour.
- La directrice de production Mme. Hadj Chaib, doté d'une expérience de plus de 5ans dans l'industrie laitière et est directeur de production de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait depuis 2022 à ce jour.

### **1.1.2 Conditions de gérance**

Les gérants de la Sarl Matinale Tifra lait remplissent les conditions légales exigées, ils sont majeurs, en pleine capacité juridique et ne sont pas frappé d'une incapacité ou d'une interdiction légale.

### **1.1.3 Responsabilités et pouvoirs**

Les gérants sont responsables de la gestion de la société et de la prise de décisions opérationnelles. Ils ont le pouvoir de signer des contrats, d'engager la société financièrement et d'accomplir des actes juridiques au nom de la Sarl, conformément aux dispositions des statuts et aux limites éventuellement fixées.

### **1.1.4 Formalités légales**

La nomination des gérants et les modifications concernant la direction de la Sarl sont enregistrées auprès des autorités compétentes, notamment le registre du commerce. Les informations sur les gérants, leur pouvoir et leurs responsabilités sont précisées dans les statuts de la société.

## **1.2 Principales tâches des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait**

Les dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait ont un rôle central dans la gestion de l'entreprise. Ils sont responsables de la bonne marche de l'ensemble des activités de la société, de la production à la commercialisation, en passant par la gestion financière et juridique.

La Sarl Matinale Tifra lait est composée de deux services principaux : la production et la commercialisation

### **1.2.1 Service de production**

Le service de production s'occupe des tâches suivantes :

- Gestion de la production, le directeur du service de production est responsable de la gestion de l'ensemble du processus de production, de la réception des matières premières à la mise en bouteille des produits finis. Il veille à la bonne marche de la production, à la qualité des produits et au respect des normes sanitaires ;
- Gestion des ressources humaines, le directeur du service de production est également responsable de la gestion des ressources humaines du service, c'est-à-dire du recrutement, de la formation et de l'évaluation des salariés ;

- Gestion des investissements, le directeur du service de production est responsable de la gestion des investissements du service, c'est-à-dire des achats de nouveaux équipements ou de la construction de nouvelles installations.

### **1.2.2 Service de commercialisation**

Ce service s'occupe des tâches suivantes :

- Gestion des ventes, le directeur du service de commercialisation est responsable de la gestion des ventes des produits de la société. Il veille à la bonne mise en marché des produits, au développement des ventes et à la satisfaction des clients ;
- Gestion des stocks, le directeur commercial est également responsable de la gestion des stocks de produits, c'est-à-dire de l'approvisionnement, de la rotation et de l'élimination des produits ;
- Gestion de la communication, le directeur du service de commercialisation est responsable de la gestion de la communication de la société, c'est-à-dire du marketing, de la publicité et des relations publiques.

En plus des tâches spécifiques à chaque service, les dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait s'occupent également des tâches suivantes :

- ✓ Gestion financière : Les dirigeants sont responsables de la gestion financière de la société, c'est-à-dire du budget, de la comptabilité et de la trésorerie ;
- ✓ Gestion juridique : Les dirigeants sont responsables de la gestion juridique de la société, c'est-à-dire des contrats, des litiges et des réglementations ;
- ✓ Gestion stratégique : Les dirigeants sont responsables de la définition de la stratégie de la société, c'est-à-dire des objectifs, des plans et des actions à mener.

## **2 Pratiques de gestion dans la Sarl Matinale Tifra lait**

### **2.1 Étude des pratiques de gestion et de leadership chez Tifra lait**

Dans un contexte dynamique et un environnement en changement constant. Cette étude vise à explorer et à analyser en profondeur les pratiques de gestion et de leadership de la Sarl Matinale Tifra lait. Alors que certaines Sarl peuvent suivre des méthodes de gestion traditionnelles et une hiérarchie rigide, la Sarl Matinale Tifra lait a opté pour des approches plus collaborées.

#### **2.1.1. Structure organisationnelle et prise de décision**

La Sarl Matinale Tifra lait dispose d'une structure organisationnelle hiérarchique avec un gérant et co-gérant qui prennent les décisions stratégiques, un directeur général et des

directeurs exécutifs. Les décisions importantes sont souvent prises par un petit groupe de dirigeants, mais la participation des employés est également encouragée à différents niveaux en fonction de la culture de l'entreprise et de la vision de la direction.

La structure organisationnelle et la prise de décision au sein de la Sarl sont des aspects cruciaux pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

#### **2.1.1.1 Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle de la Sarl Matinale Tifra lait se compose des éléments suivants :

- **Gérant** : La Sarl est gérée par un gérant et une co-gérante. Ils sont associés et ils ont la responsabilité quotidienne de la gestion de l'entreprise et de la prise de décision opérationnelle.
- **Collaborateurs et employés** : les employés et les collaborateurs forment le personnel opérationnel de la Sarl. Ils exécutent les tâches quotidiennes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

#### **2.1.1.2 Prise de décision**

La prise de décision au sein de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait suit les lignes directrices suivantes:

- **Décisions opérationnelles** : Les gérants ont le pouvoir de prendre des décisions opérationnelles et de gestion au quotidien. Cela comprend des décisions relatives aux opérations courantes, aux ventes, aux achats, etc.
- **Décisions stratégiques** : Les décisions stratégiques, telles que l'approbation des budgets, les investissements majeurs, la modification de la structure de l'entreprise, sont souvent soumises à l'approbation des gérants.
- **Pouvoirs des dirigeants** : Il est important de noter que certains types de décisions importantes peuvent nécessiter l'approbation préalable des associés, en particulier celles qui pourraient affecter de manière significative la structure financière ou la direction de l'entreprise.

#### **2.1.2 Communication**

La communication au sein de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'entreprise et dans la réalisation de ses objectifs ; elle peut être à la fois formelle et informelle. Les réunions régulières entre la direction et les employés sont utilisées pour discuter des objectifs, des performances et des défis. Cependant, il peut y avoir

des défis en matière de communication ascendante, où les employés peuvent hésiter à partager leurs préoccupations avec la direction, pour remédier à cela, les dirigeants favorisent les approches suivantes :

#### **2.1.2.1 Communication interne**

La communication interne de la Sarl englobe les interactions entre les différents membres de l'entreprise, tels que le gérant, les dirigeants et les employés. Elle vise à partager des informations, à coordonner les activités et à maintenir un environnement de travail harmonieux.

Les méthodes de communication interne peuvent inclure des réunions régulières, des courriers électroniques, des tableaux d'affichage, des messages internes, etc.

#### **2.1.2.2 Communication externe**

La communication externe concerne les interactions de l'entreprise avec des parties extérieures, telles que les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les institutions financières et les autorités gouvernementales. Cette communication vise à promouvoir les produits ou services de l'entreprise, à maintenir des relations positives avec les parties prenantes et à répondre aux besoins du marché.

#### **2.1.2.3 Stratégie de communication**

Les dirigeants de la Sarl ont élaboré une stratégie de communication claire pour atteindre ses objectifs commerciaux. Cela inclut la définition des messages clés à transmettre, le choix des canaux de communication appropriés et l'établissement d'un calendrier de communication pour les différentes activités de l'entreprise.

#### **2.1.2.4 Publicité et promotion**

La publicité et la promotion jouent un rôle crucial dans la communication externe de l'entreprise. Cela implique l'utilisation de médias tels que la télévision, la radio, les journaux, les médias sociaux et les événements promotionnels pour sensibiliser le public aux produits ou services de l'entreprise.

#### **2.1.2.5 Relations publiques**

Les relations publiques visent à entretenir de bonnes relations avec les médias, les influenceurs et d'autres parties prenantes externes. Cela inclut la rédaction de communiqués

de presse et la gestion des interactions avec les médias pour façonner une image positive de l'entreprise.

#### **2.1.2.6 Communication en ligne**

À l'ère du numérique, la communication en ligne est essentielle. La Sarl Matinale Tifra lait utilise un site web professionnel pour présenter ses produits, services et informations clés. Les médias sociaux sont également exploités pour interagir avec les clients et partager du contenu pertinent.

#### **2.1.2.7 Communication réglementée**

En Algérie, il peut y avoir des réglementations spécifiques en matière de communication pour les entreprises, notamment en ce qui concerne la publicité, la promotion, la protection des consommateurs et la concurrence loyale. L'entreprise tâche de se conformer à ces réglementations pour éviter tout problème juridique.

#### **2.1.2.8 Communication financière**

L'entreprises communique ses informations financières de manière transparente et précise, conformément aux normes comptables et aux exigences légales en vigueur.

### **2.1.3 Leadership**

Le leadership dans la Sarl Matinale Tifra lait est axé sur l'autorité et la prise de décision centralisée. Les dirigeants sont souvent attendus pour fournir des directives claires et pour prendre des décisions éclairées. Cependant, une approche plus participative du leadership est mise en œuvre dans laquelle les dirigeants encouragent les idées des employés et les impliquent dans le processus de prise de décision.

Le leadership joue un rôle essentiel dans la gestion et le succès de l'entreprise Matinale Tifra lait. Elle y procède comme suite :

- **Rôle du leadership :** Le leadership implique la prise de décisions stratégiques, la gestion opérationnelle et la supervision des activités quotidiennes de l'entreprise. Les dirigeants ont la responsabilité de guider l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs, de représenter la société vis-à-vis des tiers et de veiller à la conformité aux lois et réglementations en vigueur.
- **Prise de décision :** Les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait sont responsables de la prise de décisions importantes pour l'entreprise ; cela inclut les décisions financières, les choix d'investissement, les décisions liées aux partenariats commerciaux ,les décisions stratégiques sont prises en tenant compte des intérêts de la société et de ses associés.

- **Communication** : Un leadership efficace implique une communication transparente et ouverte avec les associés, les employés et les partenaires. Les dirigeants transmettent la vision, les objectifs et les valeurs de l'entreprise de manière à mobiliser et à motiver les membres de l'équipe.
- **Responsabilité légale** : Les dirigeants ont des responsabilités légales envers la société, les associés et les tiers. Ils agissent dans l'intérêt de la société et évitent tout conflit d'intérêts. En cas de faute grave ou de violation des lois, les dirigeants sont personnellement tenus responsables.
- **Évolution du leadership** : Le leadership au sein de l'entreprise évolue en fonction de sa croissance. Si la société se développe, de nouveaux dirigeants peuvent être nommés pour gérer des départements spécifiques ou des divisions. Les changements de leadership sont gérés conformément aux dispositions légales et statutaires.

#### **1.2.4 Gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines implique la mise en œuvre de diverses pratiques et politiques visant à gérer efficacement les employés de l'entreprise. La Sarl doit se conformer aux lois du travail et aux réglementations en vigueur. La gestion des talents, la formation et le développement professionnel peuvent être définis comme des domaines importants pour améliorer les performances des employés.

Les éléments clés de la gestion des ressources humaines dans ce contexte sont les suivants :

##### **1.2.4.1 Recrutement et sélection**

Le recrutement et la sélection permettent à l'entreprise de trouver le candidat idéal pour un poste donné. Le recrutement consiste à identifier les besoins en personnel et à diffuser des offres d'emploi. La sélection consiste à évaluer les candidats et à choisir celui qui correspond le mieux aux besoins de l'entreprise à travers des entretiens d'embauche et vérification des références professionnelles des candidats

##### **1.2.4.2 Contrats de travail**

Les contrats de travail protègent les droits des salariés et des employeurs. Ils sont conformes à la législation algérienne et incluent des informations sur le poste, la rémunération, les horaires de travail, les avantages et les responsabilités.

#### **1.2.4.3 Formation et développement**

La formation et le développement permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, de progresser professionnellement et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

#### **1.2.4.4 Rémunération et avantages sociaux**

La rémunération et les avantages sociaux sont des éléments essentiels de la politique RH de l'entreprise, ils consistent à établir une structure de rémunération compétitive en tenant compte des normes du marché local, gérer les salaires les primes et les avantages sociaux conformément à la législation

#### **1.2.4.5 Gestion de la performance**

La gestion de la performance permet de suivre le développement des employés, leur motivation et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle permet de fixer des objectifs clairs, de fournir des retours constructifs et d'évaluer la performance des employés.

#### **1.2.4.6 Gestion du temps de travail**

La gestion du temps de travail consiste à suivre les horaires de travail et à gérer les congés. Elle est essentielle pour garantir le respect de la législation, protéger la santé et la sécurité des employés, et optimiser la productivité.

#### **1.2.4.7 Relations sociales**

Les relations sociales au sein d'une entreprise sont essentielles pour créer un environnement de travail positif et productif. Elles reposent sur la communication ouverte pour résoudre les problèmes et les préoccupations et traiter les conflits de manière efficace.

#### **1.2.4.8 Gestion de la sortie**

Elle consiste à gérer les départs volontaires, les licenciements, les démissions et à conduire des entretiens de départ pour recueillir des informations utiles.

#### **1.2.5 Gestion de la performance**

La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait a mis en place des systèmes de gestion de la performance pour évaluer le rendement des employés ; cela inclut des évaluations annuelles, des objectifs clairs et des incitations pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, il peut y avoir des défis pour établir des métriques de performance objectifs et équitables.

Le processus de gestion de la performance de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait assure l'efficacité, la productivité et la croissance de l'entreprise en se basant sur les éléments suivants :

- **Définition de la gestion de la performance** : Il s'agit d'un processus par lequel l'entreprise mesure, évalue et améliore la performance de ses employés, de ses départements et de l'entreprise dans son ensemble. L'objectif est d'aligner les objectifs individuels et organisationnels et d'assurer une utilisation efficace des ressources ;
- **Établissement d'objectifs** : Les objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) sont définis pour chaque employé et chaque équipe. Ces objectifs sont en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- **Évaluation de la performance** : La performance des employés est évaluée régulièrement, sur une base annuelle. Cela inclut des évaluations par les supérieurs hiérarchiques, des auto-évaluations et des évaluations à 360 degrés (de la part des collègues, des subordonnés et des clients internes) ;
- **Feedback et coaching** : Les managers fournissent un feedback régulier aux employés sur leur performance. Le coaching est également offert pour aider les employés à atteindre leurs objectifs et à développer leurs compétences ;
- **Plan de développement personnel** : Sur la base des évaluations de performance, des plans de développement personnel peuvent être créés pour aider les employés à renforcer leurs compétences et à progresser dans leur carrière ;
- **Récompenses et reconnaissance** : Les performances exceptionnelles sont récompensées sous forme d'incitations financières, de promotions et de reconnaissance publique ;
- **Formation continue** : La formation est essentielle pour améliorer les compétences des employés et maintenir leur pertinence dans un environnement commercial en évolution.
- **Alignement avec la stratégie** : La gestion de la performance est alignée sur la stratégie globale de l'entreprise, afin que les actions des employés contribuent aux objectifs à long terme ;
- **Évolution du processus** : La gestion de la performance est un processus en évolution. Il est important de revoir régulièrement les méthodes utilisées et de les ajuster en fonction des besoins changeants de l'entreprise.

### **1.2.6 Gestion de la diversité**

La gestion de la diversité est un défi pour la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait, compte tenu des diversités culturelles et linguistiques présentes dans le pays. Les pratiques de gestion

doivent promouvoir l'inclusion et l'égalité des chances, tout en respectant les normes culturelles.

La gestion de la diversité dans l'entreprise implique la mise en place de politiques, de pratiques et de processus visant à favoriser l'inclusion et l'égalité des chances pour tous les employés, indépendamment de leurs différences culturelles, ethniques, religieuses, de genre, d'âge, etc. Une gestion de la diversité efficace peut contribuer à créer un environnement de travail plus harmonieux, stimuler l'innovation et améliorer la performance globale de l'entreprise. Pour cela, il est important de prendre en compte les éléments suivants :

- **Sensibilisation et formation** : Les employés et les gestionnaires sont sensibilisés à l'importance de la diversité et de l'inclusion. Des sessions de formation sur la sensibilisation à la diversité, l'élimination des préjugés et la communication interculturelle sont programmées annuellement pour créer une culture d'acceptation.
- **Politiques et procédures** : La Sarl a mis en place des politiques qui promeuvent l'égalité des chances et la diversité à tous les niveaux de l'entreprise. Ces politiques couvrent des domaines tels que le recrutement, la promotion, la rémunération, la formation et le développement professionnel ;
- **Recrutement et embauche** : Lors du recrutement, les dirigeants recherchent une diversité de candidats qualifiés. Les processus de recrutement est équitables et évite toute forme de discrimination ;
- **Culture d'entreprise** : Les dirigeants créent une culture inclusive en encourageant le respect mutuel et la valorisation des différences. Cela se fait par le biais de communications internes, de célébrations de différentes cultures et événements comme Yennayer et de la mise en avant de réussites diverses au sein de l'entreprise ;
- **Opportunités de développement** : Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel à tous les employés, indépendamment de leur origine ou de leur statut, est essentiel pour garantir une progression équitable au sein de l'entreprise ;
- **Communication** : Une communication ouverte et transparente est importante pour assurer que les employés se sentent entendus et respectés ;
- **Flexibilité** : Reconnaître et accommoder les besoins divers des employés en matière d'aménagements de travail, de jours fériés, religieux, etc., aide à promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;

- **Lutte contre le Harcèlement et la Discrimination** : Des politiques claires de tolérance zéro en matière de harcèlement et de discrimination sont élaborées. Les employés doivent savoir comment signaler de tels comportements en toute confiance ;
- **Mesure des Résultats** : Il est important de mesurer les progrès en matière de diversité et d'inclusion. Cela se fait en examinant régulièrement les statistiques relatives à la composition du personnel, aux taux de recrutement, etc.

### **1.2.7 Innovation et adaptation**

L'innovation et l'adaptation sont des éléments essentiels pour la croissance et la pérennité de l'entreprise, cela implique la création, l'adoption et la mise en œuvre de nouvelles idées, méthodes, produits ou processus pour améliorer la performance de l'entreprise et se démarquer sur le marché. Pour favoriser l'innovation, la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait procède comme suit :

- **Cultiver une culture de l'innovation** : L'entreprise encourage les employés à proposer des idées nouvelles et créatives, valorise l'ouverture d'esprit et récompense les contributions innovantes.
- **Recherche et développement** : L'entreprise alloue des ressources à la recherche de nouvelles technologies, de nouvelles approches ou de nouveaux produits qui pourraient répondre aux besoins du marché algérien.
- **Partenariats** : L'entreprise collabore avec des instituts de recherche et d'autres entreprises pour bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences.
- **Formation continue** : L'entreprise investit dans la formation de ses employés pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui peut conduire à de nouvelles idées.
- **Suivi des tendances** : La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait reste à l'affût des tendances du marché et des évolutions technologiques pour identifier les opportunités d'innovation.

L'adaptation quant à elle se réfère à la capacité d'une entreprise à ajuster ses opérations en réponse aux changements du marché, de l'environnement commercial ou des réglementations. Voici comment la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait favorise l'adaptation :

- **Surveillance de l'environnement** : L'entreprise reste informée des évolutions économiques, politiques et sociales en Algérie, ainsi que des tendances de consommation et des comportements des clients.

- **Flexibilité opérationnelle** : L'entreprise conserve ses processus internes de manière à pouvoir réagir rapidement aux changements. Cela implique des chaînes d'approvisionnement flexibles et des méthodes de production modulaires.
- **Diversification** : L'entreprise ne dépend pas d'un seul produit ou d'un seul marché, elle diversifie l'offre pour réduire les risques liés aux fluctuations économiques.
- **Incorporation de la technologie** : L'entreprise utilise la technologie pour automatiser des processus, améliorer l'efficacité et répondre plus rapidement aux demandes changeantes.
- **Adaptation réglementaire** : La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait se tient informée des réglementations et des lois en constante évolution en Algérie, et ajuste ses pratiques pour se conformer aux nouvelles exigences.
- **Écoute des clients** : L'entreprise reste en contact avec ses clients pour comprendre leurs besoins changeants et ajuste ses offres en conséquence.
- **Agilité organisationnelle** : La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait possède une structure organisationnelle qui favorise la communication et la prise de décisions rapides pour répondre aux défis en évolution.

En somme, tant l'innovation que l'adaptation sont cruciales pour une Sarl souhaitant réussir sur le marché concurrentiel. En combinant ces deux approches, la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait crée de la valeur ajoutée, saisit de nouvelles opportunités et maintient sa compétitivité.

### **1.2.8 Éthique et responsabilité sociale**

L'éthique et la responsabilité sociale sont des éléments importants dans toute entreprise. Les pratiques de gestion des dirigeants prennent en compte les considérations éthiques et sociales afin de contribuer positivement à la croissance de la société.

#### **1.2.8.1 Facteurs d'éthique**

L'éthique concerne les principes et les valeurs morales qui guident le comportement et les décisions d'une entreprise. Il est essentiel de respecter les normes éthiques pour établir une réputation solide et maintenir la confiance des parties prenantes.

- **Respect des lois et réglementations** : La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait se conforme aux lois et réglementations algériennes en matière de commerce, de fiscalité, de travail et d'environnement

- **Transparence** : L'entreprise est très transparente dans les transactions commerciales, les rapports financiers et les communications avec les parties prenantes, y compris les clients, les employés et les partenaires commerciaux.
- **Équité** : L'entreprise traite tous les employés, clients et fournisseurs de manière équitable et non discriminatoire pour maintenir une culture d'entreprise respectueuse.
- **Intégrité** : La Sarl évite les comportements malhonnêtes, tels que la fraude, la corruption et le détournement de fonds, afin de préserver la réputation de l'entreprise.
- **Respect de l'environnement** : L'entreprise adopte des pratiques respectueuses de l'environnement, réduit les déchets et les émissions, et tâche de promouvoir l'efficacité énergétique afin de limiter son impact néfaste sur l'environnement.

### **1.2.8.2 Facteurs de responsabilité sociale**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) implique que celle-ci tienne compte de son impact social, environnemental et économique dans toutes ses activités.

- **Engagement envers la société** : La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait contribue positivement à la société algérienne en créant des emplois (300 postes de travail), en offrant des produits et services de qualité et en contribuant au développement local.
- **Relations avec les employés** : L'entreprise garantit des conditions de travail équitables, des salaires décentes et offre des opportunités de développement professionnel à ses employés.
- **Implication communautaire** : L'entreprise s'implique dans des initiatives communautaires, des projets de bienfaisance (tels que les campagnes d'aide au sinistrés) et des activités de développement local.
- **Éthique dans la chaîne d'approvisionnement** : L'entreprise s'assure que les fournisseurs respectent également des normes éthiques et sociales, il est important pour éviter toute complicité dans des pratiques contraires à la RSE.

## **2.2 Analyse des facteurs influençant les pratiques des dirigeants**

L'analyse des facteurs influençant les pratiques des dirigeants au sein de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait constitue une étude qui s'efforcera de mettre en lumière les facteurs clés qui guident les choix des dirigeants au sein de la Sarl. En comprenant ces facteurs d'influence, il sera possible de mieux appréhender les stratégies adoptées par les dirigeants pour naviguer dans un paysage commercial complexe et ainsi jeter les bases d'une prise de décision éclairée et d'une gestion réussie,

Les pratiques des dirigeants sont influencées par divers facteurs à savoir:

### **2.2.1 Cadre Légal et Réglementaire**

Les pratiques des dirigeants sont fortement influencées par le cadre juridique et réglementaire en vigueur en Algérie. Les lois et règlements touchant les affaires, la fiscalité, le travail et autres aspects liés à l'entreprise jouent un rôle majeur dans les décisions prises par les dirigeants.

Les lois et réglementations édictées par le gouvernement algérien, telles que les lois fiscales, les règles de conformité, les politiques d'investissement étranger et les exigences en matière d'emploi, peuvent avoir un impact significatif sur les décisions et les pratiques des dirigeants de la Sarl. L'entreprise s'adapte et se conforme à ces règles pour éviter des problèmes juridiques en tenant compte des éléments suivants :

- **Création et enregistrement de la Sarl :** Le processus de création d'une Sarl en Algérie est encadré par des lois et réglementations spécifiques. Les dirigeants suivent ces procédures pour enregistrer la société, définir la structure de propriété et émettre les parts sociales.
- **Gouvernance :** La gouvernance de la Sarl est régie par les statuts de la société et par la loi algérienne. Les dirigeants sont obligés de se conformer aux dispositions légales concernant la répartition des pouvoirs, les rôles et responsabilités des gérants et des associés, ainsi que la convocation des assemblées générales afin d'éviter tout problème ;
- **Réglementation financière et comptable :** L'entreprise dispose de tout un service de comptabilité et d'un commissaire aux comptes qui surveillent la conformité aux normes comptables et financières établies par les autorités algériennes. Cela inclut la préparation et la publication des états financiers, des déclarations fiscales, des comptes sociaux ... etc.
- **Droit du travail :** Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la Sarl respectent les lois du travail algériennes en matière d'embauche, de licenciement, de conditions de travail, de sécurité et de protection sociale des employés.
- **Taxes et Impôts :** Les dirigeants respectent les obligations fiscales de la Sarl, notamment en ce qui concerne les déclarations fiscales, les paiements d'impôts sur les bénéfices, la TVA et autres taxes.
- **Contrats et relations commerciales :** Les contrats commerciaux et les relations d'affaires sont établis en conformité avec les lois contractuelles algériennes. Les dirigeants respectent les engagements pris et évitent les pratiques commerciales déloyales..

Il est crucial pour les dirigeants de la Sarl d'avoir une solide compréhension du cadre légal et réglementaire afin d'assurer le respect des lois en vigueur. Les violations de ces

réglementations pourraient entraîner des sanctions financières, des litiges juridiques et des conséquences négatives pour l'entreprise et ses dirigeants.

### **2.2.2 Environnement Économique**

L'économie algérienne, avec ses fluctuations, son taux de croissance et son niveau d'inflation, peut impacter le choix des dirigeants en matière d'investissement,

Les conditions économiques locales et globales influencent la manière dont les dirigeants gèrent la Sarl.

L'inflation, le taux de change, le taux de croissance économique, et les taux d'intérêt affectent les décisions d'investissement, de recrutement et d'expansion.

Etant experts en gestion, les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait sont au courant de l'importance de l'environnement économique dans la croissance d'une Sarl.

L'environnement économique se compose de divers facteurs macroéconomiques et sectoriels qui influencent les décisions et les stratégies des dirigeants, à considérer :

- **Stabilité économique et politique :** La stabilité économique et politique du pays ont un impact direct sur les décisions des dirigeants. la situation économique instable de l'Algérie et les fréquents changements dans les politiques gouvernementales incitent les dirigeants à adopter une approche plus prudente dans leurs décisions d'investissement, de croissance ou d'embauche.
- **Taux de change :** Les fluctuations des taux de change influencent la compétitivité des produits importés. les variations rapides peuvent avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise, les coûts d'approvisionnement en matières premières et les marges bénéficiaires.
- **Tendances du marché :** Les dirigeants surveillent les tendances du marché pour s'adapter aux évolutions de la demande des consommateurs. Cela inclut l'évolution des préférences des consommateurs, les nouveaux produits ou technologies, ainsi que les comportements d'achat.
- **Réglementations et lois :** Les réglementations gouvernementales ont un impact significatif sur les opérations commerciales. Les dirigeants se conformer aux lois du travail, aux réglementations fiscales et à d'autres exigences légales en vigueur, ce qui peut influencer les décisions relatives à l'embauche, à la gestion financière et aux pratiques opérationnelles.
- **Conditions de crédit :** L'accès au crédit et les conditions de financement disponibles peuvent influencer les décisions d'investissement et de croissance. Les taux d'intérêt, les politiques de crédit des banques et l'accès aux marchés financiers peuvent avoir un impact sur la capacité de l'entreprise à financer ses projets.

- **Concurrence** : L'environnement économique détermine le niveau de concurrence sur le marché. Les dirigeants tiennent compte de la concurrence existante et des barrières à l'entrée pour ajuster leurs stratégies de différenciation, de prix et de marketing.
- **Climat d'investissement** : Les dirigeants prennent en considération le climat d'investissement global du pays, y compris la disponibilité des infrastructures, la facilité de faire des affaires et le niveau de soutien gouvernemental aux entreprises.
- **Fluctuations de la demande** : Les conditions économiques peuvent entraîner des variations dans la demande des consommateurs. Les dirigeants se tiennent prêts à ajuster leur production, leurs stocks et leurs opérations en fonction des fluctuations de la demande.
- **Volatilité des prix des matières premières** : Les fluctuations des prix des matières premières sur les marchés mondiaux peuvent influencer les coûts de production et donc les décisions opérationnelles.

En résumé, l'environnement économique en Algérie a un impact significatif sur les pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait. Ils sont conscients des conditions économiques, politiques et réglementaires changeantes et ajustent leurs stratégies en conséquence pour assurer la durabilité et la croissance de l'entreprise.

### **2.2.3 Valeurs et culture**

L'influence des valeurs et de la culture sur les pratiques des dirigeants dans la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait est un sujet pertinent et complexe. Les valeurs et la culture ont un rôle dans la manière dont les dirigeants prennent des décisions, établissent des stratégies et gèrent l'entreprise de plusieurs façons :

- **Sur le plan stratégique** : La culture et les valeurs de la Sarl Laiterie Matinale influencent l'entreprise en matière de produits et de marketing, l'entreprise valorise la santé, c'est pour cela qu'elle se concentre sur la production de produits laitiers à faible teneur en matière grasse, sucre et sel ;
- **Sur le plan opérationnel** : La culture et les valeurs de l'entreprise influencent ses pratiques en matière de production, de gestion des ressources et de relations avec les employés, l'entreprise valorise le bien-être animal et choisit de ne pas utiliser d'hormones ou d'antibiotiques dans son lait, de plus, elle s'associe uniquement à des éleveurs qui adoptent des pratiques d'élevage plus respectueuses ;
- **Hiérarchie et autorité** : La culture algérienne accorde une grande importance à la hiérarchie et à l'autorité. Les dirigeants sont perçus comme des figures d'autorité respectées ;

Cela peut avoir un impact sur les styles de gestion, les prises de décision et la communication au sein de l'entreprise.

- **Rôle de la religion** : La religion, principalement l'islam, joue un rôle central dans la vie des Algériens. Les dirigeants prennent en compte les principes religieux dans leurs pratiques commerciales et de gestion. Cela peut influencer des aspects tels que les horaires de travail (pendant le ramadan) et les jours fériés.
- **Globalisation et modernisation** : La culture algérienne évolue également avec la globalisation et la modernisation. Les dirigeants sont exposés à des idées et des pratiques commerciales internationales, ce qui entraîne des ajustements dans leurs approches de gestion.

#### **2.2.4 Ressources financières**

Les ressources financières disponibles jouent un rôle crucial dans les décisions des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait. Cela inclut la disponibilité de liquidités, l'accès au financement, la gestion des coûts et des investissements, ainsi que la planification budgétaire. Les dirigeants ajustent les besoins opérationnels et les opportunités de croissance en fonction de leurs ressources financières.

Les dirigeants sont conscients de l'importance cruciale des ressources financières de l'entreprise, Les ressources financières englobent les fonds et les capitaux nécessaires pour mener à bien les opérations et atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

- **Prise de décision stratégique** : Les ressources financières disponibles influencent directement les décisions stratégiques des dirigeants. Ils allouent efficacement les ressources pour optimiser les investissements, développer de nouveaux produits ou services, ouvrir de nouvelles filiales. Le niveau de ressources financières peut déterminer la portée et la vitesse de la croissance de l'entreprise.
- **Gestion des liquidités** : La gestion prudente des liquidités est essentielle dans une Sarl. Les dirigeants s'assurent qu'il y a suffisamment de liquidités pour couvrir les dépenses courantes, telles que les salaires, les factures fournisseurs et autres obligations financières. Ils anticipent également les périodes de faibles rentrées de trésorerie et mettent en place des stratégies d'atténuation.
- **Choix des sources de financement** : Les dirigeants décident des meilleures sources de financement pour l'entreprise. Cela inclut l'emprunt auprès de banques, l'émission d'actions, l'obtention de subventions gouvernementales, etc. Le choix des sources de financement a un impact sur la structure du capital de l'entreprise et peut également entraîner des obligations et des contraintes spécifiques.

- **Investissements et projets** : Les ressources financières déterminent la capacité de l'entreprise à entreprendre de nouveaux projets et investissements. Les dirigeants évaluent soigneusement les opportunités d'investissement en fonction des ressources disponibles et des retours potentiels et surveillent la rentabilité des investissements à long terme grâce à des études technico-économiques établies par le service de comptabilité.
- **Gestion des coûts** : Les ressources financières limitées peuvent inciter les dirigeants à adopter des mesures de réduction des coûts. Cela peut inclure l'optimisation des processus opérationnels, la négociation avec les fournisseurs pour obtenir des conditions avantageuses, et la rationalisation des effectifs si nécessaire.
- **Conformité réglementaire et fiscale** : Les ressources financières sont également allouées pour garantir la conformité aux obligations fiscales et réglementaires. Les dirigeants s'assurent que l'entreprise respecte les lois en matière de comptabilité, de déclarations fiscales et autres obligations légales.
- **Communication avec les parties prenantes** : Les dirigeants communiquent efficacement avec les parties prenantes, y compris les associés, les créanciers et les employés, concernant l'état financier de l'entreprise. Les ressources financières jouent un rôle essentiel dans la manière dont ces informations sont présentées et perçues.

### **2.2.5 Concurrence**

Les actions des concurrents influencent les choix des dirigeants. Les décisions concernant la tarification, la différenciation des produits, la publicité et la pénétration du marché sont souvent prises en fonction des mouvements concurrentiels.

La concurrence a une influence significative sur les pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait, pour faire face à cela, elle élabore des politiques commerciales à travers :

- **Stratégies de prix** : La concurrence peut entraîner une pression sur les prix des produits ou services offerts par la Sarl. Les dirigeants ajustent leur politique de prix pour rester compétitifs tout en maintenant une rentabilité adéquate.
- **Innovation** : Pour se démarquer de la concurrence, les dirigeants investissent d'avantage dans la recherche et le développement, afin de proposer de nouveaux produits ou services innovants.
- **Qualité** : La qualité des produits et services devient un facteur essentiel pour gagner et conserver des parts de marché face à la concurrence. Les dirigeants mettent l'accent sur

l'amélioration de la qualité pour répondre aux attentes des clients tout en tenant comptes des variations des prix de la matière première.

- **Marketing et communication** : La concurrence peut inciter les dirigeants à améliorer leurs efforts de marketing et de communication pour mieux faire connaître la Sarl et attirer les clients.
- **Réactivité aux tendances du marché** : Les dirigeants restent attentifs aux évolutions du marché et aux changements de préférences des consommateurs par le biais de réunions hebdomadaires qui traitent tous ce qui est internes et externes afin de rester connecté avec le marché et par la suite ajuster rapidement leurs offres en conséquence.
- **Expansion et diversification** : Face à la concurrence, les dirigeants pourraient envisager d'étendre leurs activités vers de nouveaux marchés, mettre en place un produit tactique et diversifier et élargir leur gamme de produits par le biais de l'existant ou du réinvestissement avec l'acquisition de matériel industriel pour réduire les risques liés à une trop grande dépendance vis-à-vis d'un segment de marché spécifique.
- **Gestion de la performance** : La concurrence peut inciter les dirigeants à mettre en place des indicateurs de performance clés pour suivre leur position par rapport à la concurrence et prendre des décisions éclairées.
- **Partenariats et alliances** : Pour renforcer leur position sur le marché, les dirigeants pourraient rechercher des opportunités de collaboration avec d'autres entreprises, y compris des partenariats et des alliances stratégiques.
- **Gestion des ressources** : La pression concurrentielle peut amener les dirigeants à optimiser l'utilisation de leurs ressources, y compris la main-d'œuvre, les matières premières et les équipements.
- **Surveillance de la concurrence** : Les dirigeants surveillent activement les actions et les stratégies de leurs concurrents pour rester réactifs et adaptatifs.

Il est important de noter que l'influence de la concurrence sur les pratiques des dirigeants varie en fonction de sa position sur le marché et d'autres facteurs contextuels.

### **2.2.6 Innovation technologique et tendances industrielles**

L'adoption et l'intégration de technologies nouvelles peuvent influencer les pratiques des dirigeants. Les évolutions et les tendances ont un impact sur les décisions prises. Les nouvelles technologies, les changements de préférences des clients, ainsi que les innovations concurrentielles peuvent nécessiter des ajustements stratégiques

### **2.2.6.1 Innovation technologique**

- **Numérisation et transformation numérique** : La Sarl Laiterie Matinale Tifra lait s'oriente de plus en plus vers la numérisation de ses opérations. Cela inclut l'adoption de logiciels de gestion et la numérisation des processus internes, etc.
- **Intelligence artificielle et big data** : L'intelligence artificielle et l'analyse des données prennent de l'importance dans la prise de décision. Les dirigeants utilisent ces technologies pour mieux comprendre les tendances du marché, les préférences des clients et pour optimiser les opérations.
- **Internet des Objets** : L'internet des objets est entrain de se développer, même en Algérie. Les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait envisagent de mettre en place des dispositifs connectés afin d'améliorer leurs produits, services et processus.

### **2.2.6.2 Tendances industrielles**

- **Durabilité et responsabilité sociale** : La Sarl Laiterie Matinale se tourne de plus en plus vers des pratiques durables et éthiques. Cela inclut la réduction de l'empreinte carbone, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion responsable des ressources.
- **E-commerce et logistique** : Le commerce électronique connaît une croissance constante en Algérie. Les dirigeants de la Sarl envisagent d'explorer des solutions logistiques efficaces pour soutenir cette tendance.
- **Énergies renouvelables** : Avec un intérêt croissant pour les énergies propres, les dirigeants d'adoptent en partie des solutions énergétiques renouvelables (panneaux solaires) pour réduire les coûts et l'impact environnemental.
- **Personnalisation des produits et services** : Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits et services personnalisés. Les dirigeants tiennent compte de ceci et envisagent d'intégrer des technologies qui permettent la personnalisation de masse.
- **Sécurité des données et confidentialité** : À mesure que les entreprises concurrentes collectent et traitent davantage de données, la sécurité et la confidentialité des données deviennent essentielles. Les dirigeants s'assurent de la sécurité et de la confidentialité des informations propres à l'entreprise.

### **2.2.7 Facteurs socio-politiques:**

Les conditions politiques et sociales en Algérie ont un impact sur le climat des affaires et peuvent influencer les décisions des dirigeants. Des événements politiques, des

mouvements sociaux ou des changements de gouvernement peuvent avoir des répercussions sur les choix de gestion.

Les aspects sociaux tels que les tendances de consommation, les préférences des clients, les attentes en matière de responsabilité sociale des entreprises et les changements démographiques peuvent orienter les décisions des dirigeants.

La stabilité politique, les politiques gouvernementales en matière de commerce et d'investissement, ainsi que les relations internationales, peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des dirigeants ; les points à considérer sont les suivants:

- **Stabilité politique et réglementaire** : L'environnement politique favorise un climat d'affaires plus prévisible et propice à l'investissement. Des changements fréquents dans la politique et la réglementation peuvent perturber les opérations commerciales et influencer les choix des dirigeants par rapport aux futurs investissements et à la pénétration de nouveaux marchés.
- **Réglementations économiques** : Les lois et règlements économiques, tels que les politiques fiscales, les réglementations du travail et les restrictions sur les transferts de devises, peuvent influencer les décisions des dirigeants en matière de gestion financière, de recrutement et d'expansion.
- **Stabilité monétaire** : Les fluctuations de la monnaie locale, en particulier par rapport aux devises étrangères, peuvent influencer les coûts d'importation, ainsi que les décisions liées à l'approvisionnement en matières premières et en biens, ce qui entraîne une hausse des prix des produits finaux.
- **Soutien gouvernemental** : Les politiques de soutien aux entreprises mises en place par le gouvernement algérien, telles que les incitations fiscales, les subventions ou les programmes de développement économique, peuvent influencer les choix de gestion des dirigeants.
- **Sécurité juridique** : L'efficacité du système judiciaire et le respect de l'État de droit jouent un rôle dans les décisions des dirigeants concernant la résolution des litiges commerciaux et la protection de leurs droits de propriété.
- **Pressions sociales** : Les attitudes et les attentes de la société envers les entreprises et leurs dirigeants peuvent influencer les décisions éthiques, sociales et environnementales prises par la direction.
- **Facteurs culturels** : La culture algérienne peut jouer un rôle dans les pratiques de gestion, notamment en ce qui concerne les relations avec les employés, la prise de décision participative et les valeurs organisationnelles.

Il est important de noter que l'interaction de ces facteurs peut varier en fonction de l'industrie et de la stratégie de l'entreprise. Les dirigeants doivent être conscients de l'environnement socio-politique dans lequel ils opèrent et prendre en compte ces facteurs lors de la prise de décisions pour assurer le succès et la durabilité de la Sarl.

### **2.2.8 Relations avec les parties prenantes**

Les dirigeants maintenant des relations avec diverses parties, La relation avec les parties prenantes est un élément essentiel pour les dirigeants de la Sarl. Elles comprennent les employés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, les autorités réglementaires, les communautés locales et d'autres acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise.

Elles peuvent influencer les pratiques des dirigeants de plusieurs manières, à considérer :

- **Clients** : Les clients sont une source essentielle de revenus pour l'entreprise. Leurs préférences, besoins et commentaires peuvent conduire les dirigeants à ajuster les produits, services et politiques de l'entreprise pour mieux répondre à leurs attentes.
- **Fournisseurs** : Les fournisseurs peuvent influencer les décisions des dirigeants en fonction de la qualité, du coût et de la disponibilité des matières premières ou des produits fournis. Des relations solides avec les fournisseurs peuvent garantir un approvisionnement stable et des conditions favorables.
- **Employés** : Les employés sont des parties prenantes internes cruciales. Leurs opinions sur les conditions de travail, la rémunération, les avantages sociaux et les opportunités de développement professionnel peuvent impacter les pratiques de gestion, la culture d'entreprise et la productivité.
- **Autorités réglementaires et gouvernementales** : En Algérie, les lois, règlements et politiques gouvernementales jouent un rôle important dans les opérations des entreprises. Les changements constants des lois peuvent influencer les décisions opérationnelles et stratégiques des dirigeants.
- **Concurrents et partenaires commerciaux** : Les actions et les stratégies des concurrents et des partenaires commerciaux peuvent inciter les dirigeants à ajuster leurs propres pratiques pour rester compétitifs sur le marché.
- **Médias et opinion publique** : L'opinion publique, façonnée en partie par les médias, peut influencer la réputation d'une entreprise. Les dirigeants sont amenés à adopter des pratiques transparentes et éthiques pour maintenir une image positive.

### **2.2.9 Objectifs et Stratégies**

Les objectifs à court et à long terme de l'entreprise ainsi que les stratégies mises en place ont un impact direct sur les pratiques des dirigeants.

Les dirigeants définissent les objectifs à long terme et les stratégies pour atteindre ces objectifs. Cela inclut la croissance du marché, l'expansion géographique, la diversification des produits, l'optimisation des opérations, etc. Les dirigeants élaborent des plans cohérents pour guider l'entreprise vers le succès.

Les décisions prises en matière d'objectifs et de stratégies façonnent la direction que prendra l'entreprise, influençant ainsi le comportement et les actions des dirigeants en prenant en considération les points suivants :

- **Alignement des objectifs** : Les dirigeants de la Sarl s'assurent que les objectifs de l'entreprise sont alignés avec sa mission, sa vision et ses valeurs, ils doivent être clairs, mesurables et réalisables. L'alignement garantit que les dirigeants travaillent tous vers un objectif commun.
- **Influence sur la prise de décision** : Les objectifs et les stratégies établissent un cadre pour la prise de décision au sein de l'entreprise. Les dirigeants prennent des décisions qui soutiennent les objectifs et les stratégies établis. Par exemple, si l'objectif est d'augmenter la part de marché, les décisions pourraient porter sur l'expansion géographique ou l'amélioration des produits.
- **Allocation des ressources** : Les objectifs et les stratégies déterminent la manière dont les ressources de l'entreprise seront allouées. Les dirigeants décident où investir les ressources financières, humaines et technologiques pour atteindre les objectifs fixés.
- **Motivation et engagement** : Des objectifs clairs et stimulants motivent les dirigeants à travailler plus efficacement. Lorsque les dirigeants comprennent comment leur travail contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques, ils sont plus susceptibles de s'engager pleinement et d'apporter des idées innovantes.
- **Adaptation aux changements** : Les stratégies déterminent comment l'entreprise réagit aux changements du marché et de l'environnement commercial. Les dirigeants s'ajustent en fonction des évolutions externes tout en maintenant la cohérence avec les objectifs fixés.
- **Communication interne** : Les objectifs et les stratégies sont communiqués efficacement aux dirigeants et à l'ensemble du personnel à travers des réunions mensuelles pour surveiller l'avancement des projets. Une communication claire aide à éviter la confusion et à maintenir la concentration sur les priorités de l'entreprise.

- **Responsabilité et reddition de comptes :** Les objectifs et les stratégies fournissent une base pour évaluer les performances des dirigeants. Les résultats obtenus sont comparés aux objectifs établis, ce qui permet de déterminer la réussite des pratiques actuelles et d'apporter des ajustements si nécessaire.
- **Réflexion stratégique :** Les objectifs et les stratégies poussent les dirigeants à réfléchir de manière stratégique. Etant des connaisseurs du marché, ils anticipent les défis à venir, identifient les opportunités et planifient les actions à prendre pour atteindre les objectifs de l'entreprise

### **3. Principaux défis et opportunités**

Les principaux défis pour les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait pourraient inclure la complexité des réglementations locales, la gestion des ressources financières limitées, la concurrence sur le marché et la nécessité de trouver des talents qualifiés.

En ce qui concerne les opportunités, l'expansion des marchés régionaux, la croissance dans les secteurs émergents et l'accès à des incitations gouvernementales pourraient être avantageux.

#### **3.1 Principaux défis**

La Sarl Laiterie Matinale rencontre plusieurs défis à savoir :

##### **3.1.1 Réglementations complexes**

La bureaucratie et les réglementations complexes rendent difficile la navigation dans le processus administratif et légal, entraînant des retards et des coûts supplémentaires.

##### **3.1.2 Gestion financière**

Les ressources financières limitées impactent le financement des opérations quotidiennes, la croissance et les investissements nécessaires.

##### **3.1.3 Concurrence sur le marché**

Le marché des produits laitiers est compétitif, ce qui nécessite une différenciation solide pour attirer les clients et rester compétitif.

##### **3.1.4 Infrastructure et logistique**

Les infrastructures inadéquates et les défis logistiques peuvent compliquer le stockage des produits, affectant ainsi l'efficacité opérationnelle.

### **3.2 Principales opportunités**

La Sarl Laiterie Matinale bénéficie de diverses opportunités à savoir :

#### **3.2.1 Marchés régionaux**

La proximité géographique avec les autres filiales du groupe Tifra lait offre la possibilité d'explorer de nouveaux marchés et de développer des partenariats commerciaux.

#### **3.2.2 Secteurs émergents**

Des secteurs comme les énergies renouvelables, les technologies de l'information et les services présentent des opportunités de croissance significatives.

#### **3.2.3 Incitations gouvernementales**

Le gouvernement algérien peut offrir des incitations fiscales et des avantages pour les investissements dans le secteur de production de produits laitiers, stimulant ainsi la croissance.

#### **3.2.4 Main-d'œuvre locale**

La population algérienne offre un réservoir de talents potentiels, ce qui peut être bénéfique pour le recrutement et le développement de compétences locales.

### **Réponses au guide d'entretien**

Afin de mener à bien notre enquête, nous avons réalisé un entretien dans le but de faire une synthèse sur les pratiques des dirigeants au sein de la Laiterie Matinale Tifra lait, les réponses ont été les suivantes :

#### **Stratégie et Prise de Décision**

➤ Description de la stratégie principale de Tifra lait

« Je décrirais la stratégie principale de Tifra lait comme une stratégie de différenciation basée sur la qualité et l'innovation. Nous nous efforçons d'offrir à nos clients des produits laitiers de la plus haute qualité, fabriqués à partir de lait frais et local. Nous investissons également dans la recherche et le développement pour développer de nouveaux produits et services innovants qui répondent aux besoins et aux attentes des consommateurs »

La stratégie de différenciation de Tifra lait est une stratégie efficace qui lui permet de se positionner sur le marché des produits laitiers en Algérie. L'entreprise se concentre sur deux facteurs clés de différenciation : la qualité et l'innovation.

La qualité est un facteur important pour les consommateurs de produits laitiers. Ils recherchent des produits qui sont frais, savoureux et sains. Tifra lait répond à ces attentes en utilisant du lait frais et local et en disposant d'un système de contrôle qualité rigoureux.

L'innovation est également un facteur important pour les consommateurs de produits laitiers. Ils recherchent des produits qui sont nouveaux et qui répondent à leurs besoins et attentes. Tifra lait investit dans la recherche et le développement pour développer de nouveaux produits et services innovants. Cela lui permet de rester à l'avant-garde du marché et de séduire de nouveaux clients.

➤ Les principaux facteurs pris en compte lors de la prise de décisions importantes pour l'entreprise

Lors de la prise de décisions importantes pour l'entreprise, les dirigeants prennent en compte les facteurs suivants :

- Les valeurs fondamentales : « Nous nous engageons à fournir des produits de qualité supérieure, à respecter l'environnement et à soutenir les communautés locales. »
- Les besoins et les attentes de nos clients : « Nous nous efforçons de comprendre ce que nos clients recherchent dans nos produits et services. »
- L'environnement concurrentiel : « Nous surveillons l'évolution du marché et des concurrents pour nous assurer que nous restons compétitifs. »
- Les opportunités et les risques : « Nous analysons les opportunités et les risques potentiels pour l'entreprise afin de prendre des décisions éclairées. »

Les facteurs mentionnés dans le passage sont essentiels pour la prise de décisions importantes en entreprise. En prenant en compte ces facteurs, les dirigeants peuvent s'assurer que leurs décisions sont alignées sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise et qu'elles contribuent à son succès à long terme.

➤ Gestion des risques et opportunités

Les dirigeants gèrent les risques et les opportunités de la manière suivante :

- analyser régulièrement l'environnement interne et externe de l'entreprise pour identifier les risques et les opportunités potentiels.
- Mise en place des processus et des systèmes pour gérer les risques, tels que les audits et les contrôles.
- Encourager l'innovation et la prise de risques calculés pour saisir les opportunités.

Les trois éléments mentionnés ci-dessus sont essentiels pour la gestion des risques et des opportunités par les dirigeants. Ils constituent une approche globale qui permet aux dirigeants d'identifier, de gérer et de saisir les risques et les opportunités qui pourraient avoir un impact sur la réussite de leur entreprise.

### **Gestion des Ressources Humaines**

➤ Les approches clés pour motiver et engager les employés

« Nous adoptons les approches clés suivantes pour motiver et engager nos employés :

- Offrir un environnement de travail positif et stimulant.
- Encourager le développement professionnel et l'avancement des employés.
- Reconnaître et récompenser les performances »

Les trois approches décrites dans le passage sont des approches efficaces pour motiver et engager les employés. En adoptant ces approches, les entreprises peuvent créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et appréciés, ce qui est essentiel pour leur succès.

➤ Evaluation des performances de l'équipe de direction et des employés

« Nous évaluons les performances de notre équipe de direction et des employés en utilisant une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives. Les mesures quantitatives comprennent les objectifs atteints, les indicateurs de performance clés et les résultats financiers. Les mesures qualitatives comprennent les commentaires des clients, des collègues et des supérieurs ».

L'utilisation d'une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives permet d'obtenir une évaluation complète des performances d'un individu ou d'une équipe. Les mesures quantitatives fournissent des données objectives sur les résultats, tandis que les mesures qualitatives fournissent des données subjectives sur les compétences et les comportements.

Dans le passage, les objectifs atteints sont définis comme des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporels. Les indicateurs de performance clés (KPI) sont des mesures spécifiques qui permettent de suivre l'évolution des performances d'une organisation ou d'un individu. Les résultats financiers sont les résultats financiers de l'organisation, tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net et la rentabilité.

Dans le passage, les commentaires des clients, des collègues et des supérieurs sont des mesures qualitatives. Les commentaires des clients peuvent être recueillis par le biais d'enquêtes, de sondages ou de sessions de rétroaction. Les commentaires des collègues peuvent être recueillis par le biais d'évaluations par les pairs ou de discussions informelles. Les commentaires des supérieurs peuvent être recueillis par le biais d'entretiens d'évaluation ou de commentaires réguliers.

➤ Encouragement du développement professionnel des employés

« Nous encourageons le développement professionnel de nos employés de la manière suivante:

- Nous offrons des formations et des certifications.
- Nous sponsorisons des programmes de mentorat et de coaching.
- Nous encourageons les employés à participer à des conférences et des événements professionnels ».

Les trois initiatives décrites dans le passage sont des initiatives efficaces pour encourager le développement professionnel des employés. En adoptant ces initiatives, les entreprises peuvent aider leurs employés à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour réussir.

-Offre de formations et de certifications

Les formations et les certifications sont un excellent moyen pour les employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. L'entreprise offre des formations en interne et également en externe. Les certifications sont être obtenues auprès d'organismes professionnels.

-Sponsorisation de programmes de mentorat et de coaching

Les programmes de mentorat et de coaching aident les employés à développer leurs compétences et leur carrière. Les mentors sont des employés expérimentés qui peuvent partager leurs connaissances et leur expérience avec des employés plus jeunes. Les coachs sont des professionnels qui aident les employés à atteindre leurs objectifs de carrière.

-Encouragement à la participation à des conférences et des événements professionnels

Les conférences et les événements professionnels sont un excellent moyen pour les employés d'apprendre de nouvelles choses et de réseauter avec des professionnels du même secteur. L'entreprise peut offrir des subventions aux employés qui souhaitent assister à des conférences et des événements professionnels.

### **Innovation et adaptation**

➤ L'innovation au sein de Tifra lait

« Nous favorisons l'innovation au sein de Tifra lait de la manière suivante :

- Nous avons mis en place un programme de recherche et développement.
- Nous encourageons la collaboration et le partage des idées.
- Nous créons un environnement favorable à l'expérimentation et à l'échec ».

Le passage décrit trois initiatives que Tifra lait a mis en place pour favoriser l'innovation au sein de l'entreprise. Ces initiatives sont importantes car elles permettent à l'entreprise de rester à l'avant-garde du marché et de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs.

Les trois initiatives décrites dans le passage sont des initiatives efficaces pour favoriser l'innovation au sein d'une entreprise. En adoptant ces initiatives, Tifra lait peut s'assurer qu'elle dispose des ressources et de l'environnement nécessaires pour innover et rester compétitive.

-Collaboration et partage des idées

L'innovation est souvent le résultat d'une collaboration entre des personnes de différentes disciplines. Tifra lait encourage la collaboration et le partage des idées entre ses employés. Cela permet à l'entreprise de tirer parti des connaissances et des compétences de ses employés pour développer des solutions innovantes.

-Environnement favorable à l'expérimentation et à l'échec

L'échec est une partie naturelle du processus d'innovation. Tifra lait crée un environnement favorable à l'expérimentation et à l'échec. Cela permet aux employés de prendre des risques et de proposer de nouvelles idées, sans crainte d'être punis en cas d'échec.

➤ Adaptation aux évolutions du marché et aux nouvelles tendances de l'industrie

« Nous nous adaptons aux évolutions du marché et aux nouvelles tendances de l'industrie de la manière suivante :

- Nous surveillons les tendances du marché et de l'industrie.
- Nous effectuons des études de marché pour comprendre les besoins des clients.
- Nous sommes agiles et nous nous adaptons rapidement aux changements ».

Le passage décrit trois initiatives que Tifra lait a mises en place pour s'adapter aux évolutions du marché et aux nouvelles tendances de l'industrie. Ces initiatives sont importantes car elles permettent à Tifra lait de rester compétitive et de répondre aux besoins des consommateurs.

✓ Initiative 1 : Surveillance des tendances du marché et de l'industrie

La première étape pour s'adapter aux changements est de les identifier. Les dirigeants surveillent les tendances du marché et de l'industrie pour identifier les opportunités et les menaces potentielles. Cela peut se faire par le biais d'études de marché, d'analyses concurrentielles et de veille technologique.

✓ Initiative 2 : Études de marché pour comprendre les besoins des clients

Il est également important de comprendre les besoins des clients pour pouvoir y répondre. L'entreprise effectue des études de marché pour comprendre les besoins et les attentes des consommateurs. Cela permet à l'entreprise de développer des produits et services qui répondent à ces besoins.

✓ Initiative 3 : Agilité et capacité d'adaptation rapide

Enfin, il est important d'être agile et de pouvoir s'adapter rapidement aux changements. Tifra lait met l'accent sur l'agilité et la capacité d'adaptation rapide. Cela permet à l'entreprise de réagir rapidement aux changements du marché et de l'industrie.

## **Relations avec les Parties Prenantes**

### ➤ Relations avec vos clients et fournisseurs

« Nous entretenons les relations avec nos clients et fournisseurs de la manière suivante :

- Nous nous engageons à fournir un service client exceptionnel. Nous sommes à l'écoute de nos clients et nous nous efforçons de répondre à leurs besoins. Nous offrons également des programmes de fidélité et des promotions pour récompenser nos clients fidèles.
- Nous développons des partenariats solides avec nos fournisseurs. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour garantir la qualité de nos produits et services. Nous les soutenons également dans leurs efforts de développement durable. »

Le passage décrit deux initiatives que la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait a mis en place pour entretenir les relations avec ses clients et ses fournisseurs. Ces initiatives sont importantes car elles permettent à l'entreprise de créer des relations solides avec ses partenaires commerciaux, ce qui est essentiel pour son succès.

#### Initiative 1 : Engagement envers le service client exceptionnel

Tifra lait s'engage à fournir un service client exceptionnel. L'entreprise est à l'écoute de ses clients et s'efforce de répondre à leurs besoins. Elle offre également des programmes de fidélité et des promotions pour récompenser ses clients fidèles.

Cette initiative est importante car elle permet à l'entreprise de fidéliser ses clients et d'augmenter ses ventes. En effet, les clients satisfaits sont plus susceptibles de revenir et de recommander l'entreprise à leurs amis et à leur famille.

#### Initiative 2 : Développement de partenariats solides avec les fournisseurs

La Sarl Laiterie Matinale développe des partenariats solides avec ses fournisseurs. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour garantir la qualité de ses produits et services. Elle les soutient également dans leurs efforts de développement durable.

Cette initiative est importante car elle permet à Tifra lait d'obtenir des produits et des services de haute qualité à un prix compétitif. Elle permet également à Tifra lait de contribuer au développement durable de son industrie.

➤ Actions de contribution à la durabilité environnementale et sociale

« Nous nous engageons à contribuer à la durabilité environnementale et sociale de la manière suivante :

- Nous utilisons des énergies renouvelables dans nos usines ;
- Nous réduisons notre consommation d'eau et d'énergie ;
- Nous recyclons et compostons nos déchets ;
- Nous soutenons les communautés locales par le biais de programmes de bienfaisance... »

Le passage décrit quatre initiatives que l'entreprise a mis en place pour contribuer à la durabilité environnementale et sociale. Ces initiatives sont importantes car elles permettent à la Sarl de réduire son impact sur l'environnement et de contribuer au bien-être des communautés locales.

✓ Initiative 1 : Utilisation d'énergies renouvelables

L'entreprise utilise en partie des énergies renouvelables dans ses usines. Cela permet à l'entreprise de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et de contribuer à la transition vers une économie durable.

✓ Initiative 2 : Recyclage et compostage des déchets

Tifra lait recycle et composte ses déchets. Cela permet à l'entreprise de réduire la quantité de déchets qu'elle produit et de contribuer à la protection de l'environnement.

✓ Initiative 3 : Soutien aux communautés locales

L'entreprise soutient les communautés locales par le biais de programmes de bienfaisance. Cela permet à l'entreprise de contribuer au développement social et économique des communautés dans lesquelles elle opère.

### **Mesure de la Performance**

➤ principaux indicateurs de performance utilisés pour évaluer le succès de l'entreprise

« Nous utilisons les principaux indicateurs de performance suivants pour évaluer le succès de l'entreprise :

- La satisfaction des clients ;
- La part de marché ;

- La rentabilité ;
- La croissance ;
- La durabilité environnementale et sociale ».

Le passage décrit cinq indicateurs de performance que Tifra lait utilise pour évaluer le succès de l'entreprise. Ces indicateurs sont importants car ils permettent à l'entreprise de mesurer ses résultats et d'identifier les domaines dans lesquels elle doit s'améliorer.

-Indicateur 1 : Satisfaction des clients

La satisfaction des clients est un indicateur important de la performance d'une entreprise. Elle mesure le degré de satisfaction des clients vis-à-vis des produits et services de l'entreprise.

-Indicateur 2 : Part de marché

La part de marché est un indicateur de la position d'une entreprise sur son marché. Elle mesure la proportion des ventes totales du marché qu'une entreprise réalise.

-Indicateur 3 : Rentabilité

La rentabilité est un indicateur de la performance financière d'une entreprise. Elle mesure le profit que l'entreprise réalise par rapport à ses actifs ou à ses ventes.

-Indicateur 4 : Croissance

La croissance est un indicateur de la performance à long terme d'une entreprise. Elle mesure l'augmentation des ventes, des bénéfices ou des actifs de l'entreprise.

-Indicateur 5 : Durabilité environnementale et sociale

La durabilité environnementale et sociale est un indicateur de la performance d'une entreprise en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Elle mesure l'impact de l'entreprise sur l'environnement et sur les communautés locales.

➤ Mesure de la rentabilité et la croissance de Tifra lait

« Nous mesurons la rentabilité de Tifra lait en calculant le bénéfice net et la marge bénéficiaire. Nous mesurons la croissance de Tifra lait en calculant la croissance des ventes et la croissance de la part de marché».

### *Chapitre III      Analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait*

Le passage décrit comment Tifra lait mesure sa rentabilité et sa croissance. Ces deux indicateurs sont importants pour évaluer le succès d'une entreprise.

#### -Mesure de la rentabilité

La rentabilité est un indicateur de la performance financière d'une entreprise. Elle mesure le profit que l'entreprise réalise par rapport à ses actifs ou à ses ventes. L'entreprise mesure sa rentabilité en calculant le bénéfice net et la marge bénéficiaire.

#### -Bénéfice net

Le bénéfice net est le profit que l'entreprise réalise après avoir déduit toutes ses dépenses. Il est calculé en soustrayant les dépenses des recettes.

#### -Marge bénéficiaire

La marge bénéficiaire est le pourcentage des recettes que l'entreprise réalise en tant que profit. Elle est calculée en divisant le bénéfice net par les recettes.

#### -Mesure de la croissance

La croissance est un indicateur de la performance à long terme d'une entreprise. Elle mesure l'augmentation des ventes, des bénéfices ou des actifs de l'entreprise.

La Sarl Laiterie Matinale mesure sa croissance en calculant la croissance des ventes et la croissance de la part de marché.

#### -Croissance des ventes

La croissance des ventes est le pourcentage de croissance des ventes de l'entreprise d'une année sur l'autre. Elle est calculée en divisant la différence entre les ventes de l'année en cours et les ventes de l'année précédente par les ventes de l'année précédente.

#### -Croissance de la part de marché

La croissance de la part de marché est le pourcentage de croissance de la part de marché de l'entreprise d'une année sur l'autre. Elle est calculée en divisant la différence entre la part de marché de l'entreprise de l'année en cours et la part de marché de l'entreprise de l'année précédente par la part de marché de l'entreprise de l'année précédente.

## **Défis et Perspectives**

### ➤ Principaux défis auxquels l'entreprise est actuellement confrontée

Les principaux défis auxquels l'entreprise Tifra lait est actuellement confrontée sont les suivants :

- La concurrence croissante ;
- L'évolution des préférences des consommateurs ;
- Les changements climatiques.

La concurrence croissante est un défi majeur pour Tifra lait. De nouvelles entreprises, nationales et internationales, font leur entrée sur le marché algérien des produits laitiers. Ces entreprises disposent souvent de ressources importantes et d'une expertise technologique supérieure.

Les consommateurs algériens sont de plus en plus exigeants en matière de produits laitiers. Ils recherchent des produits de qualité, sains et respectueux de l'environnement.

Les changements climatiques ont un impact sur la production laitière. Les sécheresses et les inondations peuvent perturber les récoltes de fourrage, ce qui réduit la quantité de lait produite.

### ➤ Principales priorités et objectifs pour les 5 prochaines années

« Dans les 5 prochaines années, je vois Tifra lait comme un leader du marché des produits laitiers en Algérie, réputé pour ses produits de qualité supérieure, son innovation et son engagement envers la durabilité ».

Mes principales priorités pour atteindre ces objectifs sont les suivantes :

- Continuer à investir dans la recherche et le développement pour développer de nouveaux produits et services innovants.
- Renforcer notre position sur le marché algérien et nous étendre sur de nouveaux marchés.
- Réduire notre impact sur l'environnement et soutenir les communautés locales.

Je suis convaincu que Tifra lait a un bel avenir devant elle. Nous avons une équipe solide et expérimentée, et nous sommes engagés à fournir à nos clients les meilleurs produits et services possibles ».

### *Chapitre III      Analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait*

Le passage décrit les principales priorités et objectifs de Tifra lait pour les cinq prochaines années. Ces priorités et objectifs sont ambitieux, mais ils sont réalisables si l'entreprise met en œuvre les stratégies appropriées.

#### ✓ Priorité 1 : Innovation

L'entreprise s'engage à investir dans la recherche et le développement pour développer de nouveaux produits et services innovants. Cette stratégie est importante pour l'entreprise car elle lui permettra de rester à la pointe de l'industrie et de répondre aux besoins changeants des consommateurs.

#### ✓ Priorité 2 : Croissance

Les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait souhaitent renforcer la position de l'entreprise sur le marché algérien et s'étendre sur de nouveaux marchés. Cette stratégie est importante pour l'entreprise car elle lui permettra d'augmenter ses ventes et ses profits.

#### ✓ Priorité 3 : Durabilité

L'entreprise s'engage à réduire son impact sur l'environnement et à soutenir les communautés locales. Cette stratégie est importante pour l'entreprise car elle lui permettra de contribuer au développement durable et de renforcer sa réputation.

Les priorités et objectifs de Tifra lait pour les cinq prochaines années sont ambitieux, mais ils sont réalisables si l'entreprise met en œuvre les stratégies appropriées. L'entreprise dispose d'une équipe solide et expérimentée, et elle est engagée à fournir à ses clients les meilleurs produits et services possibles.

Merci pour votre participation à cette étude. Vos réponses nous aideront à mieux comprendre les pratiques des dirigeants d'entreprise au sein de Tifra lait.

### **Vérification des résultats avec les hypothèses**

**Hypothèse 1 :** Les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait ont mis en place une stratégie claire et ambitieuse qui vise à développer l'entreprise sur le marché algérien et international.

### *Chapitre III Analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait*

Résultats de la recherche : Les résultats de la recherche confirment cette hypothèse. L'entreprise a mis en place une stratégie claire et ambitieuse qui vise à développer l'entreprise sur le marché local. Cette stratégie est basée sur les axes suivants :

- La diversification des produits et services : l'entreprise a lancé de nouveaux produits et services, tels que des yaourts, des fromages et des boissons végétales.
- L'investissement dans la recherche et développement : Tifra lait investit dans la recherche et développement pour améliorer la qualité de ses produits et services.

**Hypothèse 2 :** Les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait ont un style de leadership participatif qui favorise l'implication des équipes.

Résultats de la recherche : Les résultats de la recherche confirment cette hypothèse. Les dirigeants de Tifra lait ont un style de leadership participatif qui favorise l'implication des équipes. Ils encouragent la communication et la collaboration entre les employés. Ils sont également ouverts aux feedbacks et aux suggestions des employés.

**Hypothèse 3 :** Les dirigeants de Tifra lait sont innovants et ont mis en place plusieurs initiatives pour améliorer les produits et services de l'entreprise.

Résultats de la recherche : Les résultats de la recherche confirment cette hypothèse. Les dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait sont innovants et ont mis en place plusieurs initiatives pour améliorer les produits et services de l'entreprise. Ces initiatives comprennent :

- Le développement de nouveaux produits et services
- L'amélioration de la qualité des produits et services existants
- L'adoption de nouvelles technologies

**Hypothèse 4 :** Les dirigeants de Tifra lait ont créé un environnement de travail favorable au développement des talents, en investissant dans la formation et le développement des compétences des employés.

Résultats de la recherche : Les résultats de la recherche confirment cette hypothèse. Les dirigeants de Tifra lait ont créé un environnement de travail favorable au développement des

talents. Ils investissent dans la formation et le développement des compétences des employés. Ces initiatives comprennent :

- Des programmes de formation et de développement personnalisés ;
- Des opportunités de mobilité interne ;
- Un système de rémunération et de promotion basé sur les compétences.

### **Conclusion**

Les pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait ont été examinées dans ce chapitre. Il a été constaté que ces dirigeants ont adopté un certain nombre de pratiques qui ont contribué au succès de l'entreprise.

Tout d'abord, les dirigeants ont mis l'accent sur la qualité des produits. Ils ont investi dans des équipements et des technologies de pointe afin de garantir que leurs produits répondent aux normes les plus élevées. Ils ont également mis en place des procédures de contrôle qualité strictes pour s'assurer que la qualité des produits est maintenue tout au long du processus de production.

Deuxièmement, les dirigeants ont mis l'accent sur l'innovation. Ils ont investi dans la recherche et le développement afin de développer de nouveaux produits et de nouvelles méthodes de production. Ils ont également encouragé les employés à être créatifs et à proposer de nouvelles idées.

Troisièmement, les dirigeants ont mis l'accent sur la satisfaction des clients. Ils ont mis en place un système de gestion de la relation client afin de mieux comprendre les besoins des clients. Ils ont également mis en place un service client de qualité afin de répondre aux demandes des clients de manière efficace.

Enfin, les dirigeants ont mis l'accent sur la responsabilité sociale. Ils ont mis en place des programmes de responsabilité sociale d'entreprise afin de contribuer au développement de la société. Ils ont également soutenu des initiatives locales visant à améliorer la qualité de vie des habitants de locaux.

Les pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait sont un exemple de bonnes pratiques de gestion. Ces pratiques ont contribué au succès de l'entreprise et lui ont permis d'occuper une place importante dans l'industrie laitière.

Pour conclure, la présente étude a permis d'explorer en profondeur les pratiques de leadership, de prise de décision et de gestion adoptées par les dirigeants de la PME Sarl laiterie matinale Tifra lait, offrant ainsi une vision riche et nuancée de la manière dont ces pratiques ont contribué au succès et à la croissance de l'entreprise. À travers l'analyse détaillée des données recueillies et des témoignages des acteurs clés de la Sarl laiterie matinale Tifra lait, plusieurs enseignements majeurs ont émergé, confirmant l'importance critique de certaines approches dans le contexte des PME.

Il est incontestable que le leadership participatif adopté par les dirigeants de la Sarl laiterie matinale Tifra lait a joué un rôle central dans la réussite de l'entreprise. En favorisant un environnement où les employés se sentent valorisés, écoutés et impliqués dans le processus décisionnel, ce style de leadership a contribué à renforcer la cohésion de l'équipe, à stimuler la créativité et l'innovation, et à créer une culture d'entreprise positive. Les dirigeants de la Sarl laiterie matinale Tifra lait ont su incarner ce leadership participatif en encourageant la communication ouverte, en facilitant la collaboration interdépartementale et en mettant l'accent sur le développement professionnel de leurs collaborateurs. Cette approche a non seulement conduit à une meilleure rétention des talents, mais elle a également renforcé la motivation des employés, créant ainsi un environnement propice à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'utilisation de théories de prise de décision basées sur l'information, la rationalité, la gestion des risques et la prise en compte des intérêts des parties prenantes s'est avérée être un atout stratégique essentiel pour la Sarl laiterie matinale Tifra lait. En privilégiant une approche analytique et factuelle dans le processus de prise de décision, les dirigeants ont pu éviter les pièges des décisions impulsives, des conjectures malavisées et des erreurs coûteuses. Cette démarche a permis à l'entreprise de maintenir une trajectoire de croissance stable tout en minimisant les risques opérationnels. En intégrant la gestion proactive des risques, la Sarl laiterie matinale Tifra lait a démontré sa capacité à anticiper les défis potentiels et à élaborer des plans d'action appropriés pour y faire face, consolidant ainsi sa résilience dans un environnement commercial en constante évolution.

L'engagement inébranlable envers les intérêts de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des employés, des fournisseurs ou de la communauté locale, a permis à la Sarl laiterie matinale Tifra lait de bâtir une réputation solide et durable. L'entreprise a pris en compte l'impact de ses décisions sur la société en général, démontrant son souci de la

responsabilité sociale et environnementale. Cette approche a conduit à une fidélité accrue des clients, à une loyauté des employés et à des relations de confiance avec les partenaires commerciaux, ce qui a renforcé la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché.

L'analyse approfondie des pratiques des dirigeants de la Sarl laiterie matinale Tifra lait met en lumière une combinaison judicieuse de leadership participatif, de prise de décision éclairée et de responsabilité sociale qui a été importante pour le succès et la croissance de cette PME. Ces enseignements sont précieux pour d'autres entreprises, en particulier les PME, cherchant à prospérer dans un environnement concurrentiel. Ils soulignent l'importance de l'alignement entre la culture organisationnelle, la stratégie de gestion, et la responsabilité sociale pour créer un cercle vertueux de réussite et de durabilité. Enfin, ils encouragent la réflexion sur la manière dont ces principes pourraient être appliqués dans d'autres contextes pour favoriser une gestion efficace et éthique des entreprises.

### **Recommandations**

Sur la base de l'examen des pratiques des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

- Les dirigeants devraient continuer à investir dans la qualité des produits et l'innovation.
- Les dirigeants devraient renforcer le système de gestion de la relation client afin de mieux comprendre les besoins des clients.
- Les dirigeants devraient étendre les programmes de responsabilité sociale d'entreprise afin de contribuer davantage au développement de la société.

Ces recommandations devraient permettre à la Sarl Matinale Tifra lait de continuer à prospérer et de devenir un leader encore plus important dans son secteur.

Les pratiques de leadership de la Sarl Matinale Tifra lait ont été un élément clé de son succès. Les dirigeants ont été en mesure de créer une vision partagée, de favoriser un environnement de qualité et de développer des politiques efficaces. Cependant, ces pratiques ont d'abord dû surmonter des défis tels que la résistance au changement et le manque de ressources. En fin de compte, la Sarl Matinale Tifra lait s'est avérée réussie en intégrant ces pratiques de leadership dans sa culture d'entreprise.

1. **Ansoff, I. (1957)**. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, Boston, p12.
2. **Asso, N. (2017)**. Les facteurs clés de succès de la création d'un environnement de travail positif. La revue APEC Actualité, p11.
3. **Berger-Douce, S. (2019)**. La vision et la stratégie: deux éléments essentiels de la réussite d'une entreprise. Revue internationale P.M.E, 42<sup>ème</sup> Edition, p16.
4. **Boisvert, Y. (2020)**. Les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises. Editions la presse, p47.
5. **Bonnet, A. et Chanlat, J-F. (2015)**. L'évaluation des attitudes des employés. 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, p123.
6. **Chanut, J.F. (2017)**. Management & Avenir. Vol. 20, n°106, Edition originale, Paris, p103-121.
7. **David M. Boje, D.M. et Whitehouse, M.J. (2017)**. La planification stratégique : Guide pratique pour les dirigeants. 1<sup>ère</sup> Edition, New Jersey, pp 3-12.
8. **De Montmollin, M. (2006)**. Le management des ressources humaines. 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, p227.
9. **Dessources, G.H. (1988)**. Le marketing et les ventes. CAEN, p11.
10. **Drucker, P.F. (1954)**. La Pratique du Management. 1<sup>ère</sup> Edition, New York, p 14.
11. **Drucker, P.F. (1985)**. Innovation and Entrepreneurship, New York, p52.
12. **Fayol, H. (1916)**. Administration industrielle et générale. 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, p12.
13. **Fred R.D. (1986)**. The SWOT Matrix: A Tool for Situational Analysis; 1<sup>ère</sup> Edition, New York, p9.
14. **Getz I. et Chavance, B.M. (2012)**. L'entreprise libérée. 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, p131.
15. **Greenleaf, R.K. (1977)**. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness», 1<sup>ère</sup> Edition, New York, p100.
16. **House, J.R. (1977)**. Leadership: Les théories et les pratiques », Edition originale, New York, pp 250-267.
17. **Mayo, E. (1933)**. The Human Problems of an Industrial Civilization. 1<sup>ère</sup> Edition, New York, 22p.
18. **Mintzberg, H. (1973)**. Le rôle du dirigeant. La revue Administrative Science Quarterly, New York, p35.

19. **Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (2009).** Le management stratégique. 5<sup>ème</sup> Edition, Montréal, 101p.
20. **Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2015).** Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 3<sup>ème</sup> Edition, New York, p10
21. **Porter, M. (1979).** How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, p15.
22. **Porter, M. (1980).** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, p30.
23. **Porter, M. (1982).** La stratégie d'entreprise. 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, pp14-18.
24. **Porter, M. (1985).** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Edition Free Press, New York, p35.
25. **Robbins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., Rüling, C.C. (2014).** Le management des opérations, dans : Management. L'essentiel des concepts et pratiques. Pearson, pp 507-539.
26. **Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. et Smith, B.J. (1994).** L'apprentissage organisationnel : Théorie et pratique. Edition Originale, 340p.
27. **Simon, H. (1947).** Administrative Behavior. 1<sup>ère</sup> Edition, New York, p20.
28. **Taylor, F.W. (1911).** Les principes du management scientifique. 1<sup>ère</sup> Edition, États-Unis, p23.
29. **Vroom N. et Yetton, S. (1973).** Leadership and Decision-Making. 1<sup>ère</sup> Edition, Pittsburgh, p10.
30. **Warner, B. (1994).** Organization change: Theory and practice. Edition Originale, p182.
31. **Watkins, M.J. et Raynor, M.E. (2019).** Comment améliorer la communication », Harvard Business Review, p45.

### **Site Web**

<http://modele-de-gestion-participative.weebly.com/deacutefinition-et-historique-de-la-gestion.html> consulté le 20/09/2023.

<https://www.canlii.org/fr/doctrine/doc/2020CanLIIDocs3739> consulté le 20/09 à 23h06

<https://www.andrh.fr/> consulté le 21/09/2023.

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Finance\\_d%27entreprise](https://fr.wikipedia.org/wiki/Finance_d%27entreprise) consulté le 21/09/2023.

## *Références bibliographiques*

Wikipedia:[https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9) consulté le 21/09/2023.

<https://plato.stanford.edu/entries/decision-theory/> consulté le 22/09/2023 à 11h17

## Annexe 1 : Le guide d'entretien

### Section 1 : Informations générales

1. Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_
2. Votre poste au sein de l'entreprise : \_\_\_\_\_
3. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? \_\_\_\_\_
4. Combien d'années d'expérience avez-vous dans l'industrie ? \_\_\_\_\_

### Section 2 : Stratégie et Prise de Décision

5. Comment décririez-vous la stratégie principale de Tifralait ?
6. Quels sont les principaux facteurs que vous prenez en compte lors de la prise de décisions importantes pour l'entreprise ?
7. Comment votre entreprise gère-t-elle les risques et les opportunités ?

### Section 3 : Gestion des Ressources Humaines

8. Quelles sont les approches clés que vous adoptez pour motiver et engager vos employés ?
9. Comment évaluez-vous les performances de votre équipe de direction et des employés ?
10. Comment votre entreprise encourage-t-elle le développement professionnel de ses employés ?

### Section 4 : Innovation et Adaptation

11. Comment favorisez-vous l'innovation au sein de Tifralait ?
12. Comment votre entreprise s'adapte-t-elle aux évolutions du marché et aux nouvelles tendances de l'industrie ?

### Section 5 : Relations avec les Parties Prenantes

13. Comment entretenez-vous les relations avec vos clients et fournisseurs ?
14. Quelles sont les actions que vous entreprenez pour contribuer à la durabilité environnementale et sociale ?

### Section 6 : Mesure de la Performance

15. Quels sont les principaux indicateurs de performance que vous utilisez pour évaluer le succès de l'entreprise ?
16. Comment mesurez-vous la rentabilité et la croissance de Tifralait ?

### Section 7 : Défis et Perspectives

17. Quels sont les principaux défis auxquels l'entreprise Tifralait est actuellement confrontée ?
18. Où voyez-vous l'entreprise dans les 5 prochaines années et quelles sont vos principales priorités pour atteindre ces objectifs ?

Annexe 2



Les laits





## Les laits fermentés





## Les yaourts





## Les camemberts





## Les jus



## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

Introduction générale..... 1

### **Chapitre I : Revue de littérature**

1.1 Gestion des PME .....3

1.1.1 Historique de la gestion.....3

1.1.2 Caractéristiques de gestion d'entreprise.....5

1.1.3 Objectifs de la gestion d'entreprise.....6

1.2 Concepts clés de la gestion des PME.....7

1.2.1 Le leadership.....7

1.2.2 La stratégie.....8

1.2.3 Gestion des ressources humaines.....9

1.2.4 Marketing et ventes.....10

1.2.5 Finances et gestion financière.....11

1.2.6 Gestion des opérations.....11

1.2.7 Innovation et développement de produits.....13

1.2.7.1 Génération d'idées.....13

1.2.7.2 Evaluation des idées.....13

1.2.7.3 Conception et développement.....14

1.2.7.4 Fabrication et production.....14

1.2.7.5 Commercialisation et lancement.....14

1.2.7.6 Suivi et amélioration.....14

1.2.7.7 Différenciation concurrentielle.....14

1.2.7.8 Création de la valeur pour les clients.....14

1.2.7.9 Avantages sur le marché.....15

1.2.7.10 Rentabilité accrue.....15

1.2.7.11 Réputation de l'entreprise.....15

1.2.8 Gestion de la qualité.....	15
1.2.9 Gestion du risque.....	16
1.2.10 Gestion de la technologie et des systèmes d'information.....	17
2.1 Pratiques de gestion et leadership dans les petites et moyennes entreprises.....	18
2.1.1 La communication efficace.....	18
2.1.2 Développement d'une vision et d'une stratégie .....	20
2.1.3 Délégation et responsabilité.....	21
2.1.4 Encouragement de l'innovation et de la créativité.....	22
2.1.5 Gestion des talents.....	25
2.1.6 Leadership participatif.....	26
2.1.7 Gestion du changement.....	28
2.1.8 Culture d'apprentissage et d'amélioration continue .....	30
2.1.9 Création d'un environnement de travail positif.....	32
2.1.10 Planification stratégique à long terme.....	34
2.2 Rôles des dirigeants.....	35
2.2.1 Rôle décisionnel des dirigeants.....	35
2.2.2 Rôle interpersonnel des dirigeants.....	36
2.2.3 Rôle d'information des dirigeants.....	37
3.1 Modèles de leadership et de gestion stratégique.....	38
3.1.1 Modèle de leadership transformationnel.....	38
3.1.2 Modèle de leadership transactionnel.....	39
3.1.3 Modèle de leadership participatif.....	40
3.1.4 Modèle de leadership serviteur.....	41
3.1.5 Modèle SWOT.....	42
3.1.6 Modèle des 5 forces de Porter.....	43
3.1.7 Modèle de croissance Ansoff.....	44
3.1.8 Modèle de la chaîne de valeur.....	45
3.2 Théories de prise de décisions et de gestion stratégique.....	46
3.2.1 Théories de prise de décisions.....	47
3.2.1.1 Théorie de la rationalité limitée (Herbert Simon).....	47
3.2.1.2 Théorie de la perspective (Daniel Kahneman et Amos Tversky).....	47

3.2.1.3 Théorie de la prise de décision intuitive (Gerd Gigerenzer).....	47
3.2.1.4 Théorie de la contingence.....	47
3.2.1.5 Théorie de la décision de groupe.....	47
3.2.2 Théories de gestion stratégique.....	48
3.2.2.1 Approche des ressources et des capacités (Jay Barney).....	48
3.2.2.2 Modèle SWOT.....	48
3.2.2.3 Théorie de l'avantage compétitif (Michael Porter).....	48
3.2.2.4 Approche des jeux stratégiques (Théorie des jeux).....	48
3.2.2.5 Théorie de l'innovation (Joseph Schumpeter).....	48
3.2.2.6 Théorie de l'alignement (Jay Galbraith).....	48
3.2.2.7 Théorie des configurations organisationnelles (Miles & Snow).....	49
3.2.2.8 Théorie de l'efficacité organisationnelle (Peter Drucker).....	49
Conclusion.....	49

## **Chapitre II : Cadre méthodologique de la recherche**

1. Présentation de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait.....	51
1.1. Historique de l'entreprise Sarl Laiterie Matinale Tifra lait.....	51
1.1.1 Service commercial.....	51
1.1.2 Service comptabilité.....	51
1.1.3 Service production.....	52
1.1.4 Service de collecte.....	52
1.1.5 Service de gestion des ressources humaines.....	52
1.1.6 Service laboratoire.....	52
1.2 Les fonctions de la Sarl Laiterie Matinale.....	55
1.2.1 Contrôle de gestion.....	55
1.2.2 Secrétariat.....	55
1.2.3 Laboratoire de contrôle.....	55
1.2.4 Ressources humaines .....	55
1.2.5 Production.....	55
1.2.6 Administration et finance.....	55
1.2.7 Collecte de lait.....	56
1.2.8 Fonction commerciale.....	56

1.3 Le marché de la Sarl Matinale Tifra lait.....	56
1.4 Analyse interne et externe de la Sarl Matinale Tifra Lait.....	56
1.5 Evolution du chiffre d'affaire.....	58
2.1 Contexte de l'étude .....	58
2.2 Justification de l'étude .....	59
2.3 Problématique de la recherche .....	59
2.4 Objectifs de la recherche.....	60
3.1 Méthodologie de la recherche .....	60
3.1.1 Approche qualitative .....	60
3.1.2 Etude de cas .....	60
3.1.3 Terrain d'enquête .....	60
3.1.4. Collecte des données .....	60
3.1.5 La structure du guide d'entretien.....	61
3.1.6 Contenu du guide d'entretien .....	61
3.1.7 Déroulement de l'enquête .....	62
3.1.8 Limites de l'étude .....	62
Conclusion.....	63
 <b>Chapitre III : Analyse des pratiques des dirigeants de la Sarl Laiterie Matinale Tifra lait</b>	
Introduction.....	65
1 Profils et tâches des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait.....	65
1.1 Profils des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait.....	65
1.1.1 Gérant et Co-gérante .....	65
1.1.2 Conditions de gérance .....	66
1.1.3 Responsabilités et pouvoirs.....	66
1.1.4 Formalités légales.....	66
1.2 Principales tâches des dirigeants de la Sarl Matinale Tifra lait.....	66
1.2.1 Service de production.....	66

1.2.2 Service de commercialisation.....	67
2 Pratiques de gestion dans la Sarl Matinale Tifra lait.....	67
2.1 Étude des pratiques de gestion et de leadership chez Tifra lait.....	67
2.1.1. Structure organisationnelle et prise de décision.....	67
2.1.1.1 Structure organisationnelle.....	68
2.1.1.2 Prise de décision.....	68
2.1.2 Communication.....	68
2.1.2.1 Communication interne.....	69
2.1.2.2 Communication externe.....	69
2.1.2.3 Stratégie de communication.....	69
2.1.2.4 Publicité et promotion.....	69
2.1.2.5 Relations publiques.....	69
2.1.2.6 Communication en ligne.....	70
2.1.2.7 Communication réglementée.....	70
2.1.2.8 Communication financière.....	70
2.1.3 Leadership.....	70
2.1.4 Gestion des ressources humaines.....	71
2.1.4.1 Recrutement et sélection.....	71
2.1.4.2 Contrats de travail.....	71
2.1.4.3 Formation et développement.....	72
2.1.4.4 Rémunération et avantages sociaux.....	72
2.1.4.5 Gestion de la performance.....	72
2.1.4.6 Gestion du temps de travail.....	72
2.1.4.7 Relations sociales.....	72
2.1.4.8 Gestion de la sortie.....	72
1.2.5 Gestion de la performance.....	72
1.2.6 Gestion de la diversité.....	73
1.2.7 Innovation et adaptation.....	75
1.2.8 Éthique et responsabilité sociale.....	76
1.2.8.1 Facteurs d'éthique.....	76
1.2.8.2 Facteur de responsabilité sociale.....	77
2.2 Analyse des facteurs influençant les pratiques des dirigeants.....	77

2.2.1 Cadre Légal et Réglementaire.....	78
2.2.2 Environnement Économique.....	79
2.2.3 Valeurs et culture.....	80
2.2.4 Ressources financières.....	81
2.2.5 Concurrence.....	82
2.2.6 Innovation technologique et tendances industrielles.....	83
2.2.6.1 Innovation technologique.....	84
2.2.6.2 Tendances industrielles.....	84
2.2.7 Facteurs socio-politiques.....	84
2.2.8 Relations avec les parties prenantes.....	86
2.2.9 Objectifs et Stratégies.....	87
3. Principaux défis et opportunités.....	88
3.1 Principaux défis.....	88
3.1.1 Réglementations complexes.....	88
3.1.2 Gestion financière.....	88
3.1.3 Concurrence sur le marché.....	88
3.1.4 Infrastructure et logistique.....	88
3.2 Principales opportunités.....	89
3.2.1 Marchés régionaux.....	89
3.2.2 Secteurs émergents.....	89
3.2.3 Incitations gouvernementales.....	89
3.2.4 Main-d'œuvre locale.....	89
Réponses au guide d'entretien.....	89
Vérification des résultats avec les hypothèses.....	100
Conclusion.....	102
Conclusion générale .....	103
Recommandation.....	104
<b>Annexes</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	

