

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences commerciales



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention de diplôme en Master en sciences
commerciales

Spécialité : « Marketing Hôtelier et Touristique »

Thème:

***LES STYLES DE MANAGEMENT ET LA
PERFORMANCE GLOBALE DES ETABLISSEMENTS
TOURISTIQUES***

***CAS : LE MODE DE MANAGEMENT ET LA
PERFORMANCE HUMAINE DES ENTREPRISES
ECONOMIQUES ET TOURISTIQUES***

Réalisé par :
Kousseila HOCEINI

Encadré par :
Mr. MOUZAOUI Zaki

Membres du jury :

Président : Mr. KHEDACHE Samir.....UMMTO

Examineur : Mr. SEDIKI AbderrahmaneUMMTO

Rapporteur : Mr. MOUZAOUI Zaki.....UMMTO

Promotion :
2021

Remerciements

Tout d'abord, je tien à remercient le dieu, le généreux, le tout puissants qui nous a donnés la force et le courage, la violentée et les moyens nécessaires pour réaliser ce modeste travail.

Ma première reconnaissance va à mon encadreur le professeur Mr Mouzauoi d'avoir accepté de dirigé ce travail, ses apports et conseils toujours judicieux et ses encouragements je lui dis merci.

Ensuite pour chaque collaborateur accepté de donnée de son temps afin de répondre à l'ensemble des questions sur le questionnaire en ligne afin que je réalise ma partie pratique dans les meilleures conditions.

Ma gratitude va également pour mes enseignants d'UMMTO, qui m'ont donnés l'envie de poursuivre dans cette voie mes remerciements s'adresse aussi à mes amis à l'université avec qui j'ai partagé de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être comme une famille.

Merci à toutes et à tous

DÉDICACES :

Je dédie ce Mémoire à...

A mes très chers parents,

Grace au dieu j'ai pu aujourd'hui de réaliser mon travail, sans lui rien n'aurait été possible,

Mes dédicaces pour toute ma famille qui ont été toujours à mes côtés

A toute personne qui a participé à m'encouragé de près et de loin

*Mes dédicaces également pour mes amis de groupe avec qui j'ai partagé pas mal
d'informations*

Je dédie également mon mémoire à mon encadreur Mr Mouzaoui Zaki

Mes dédicaces également pour mes profs d'U.M.F.C

*A mes chers amis sans exception pour leur aide et soutien soit moral ou financière tout au long
de ce travail. Ainsi qu'à toutes les personnes qui ont coopéré de près ou de loin à la réalisation
de ce travail.*

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Concepts hôtellerie et les styles de management	05
Introduction.....	05
Section 01 : Définition des concepts hôtellerie et de management.....	05
Section 02 : Les styles de management contextuelle et situationnelle.....	20
Conclusion	44
Chapitre 02 : Etude de la performance de l'entreprise.....	45
Introduction.....	45
Section 01 : Le concept de performance.....	46
Section 02 : Les leviers clés d'une performance d'équipe et sa mesure dans une entreprise.....	65
Conclusion.....	82
Chapitre 03 : Impact de style de management sur la performance de l'entreprise.....	83
Section 01 : Présentation de la démarche.....	83
Section 02 : Interprétation des résultats.....	86
Conclusion.....	106
Conclusion générale.....	107

Liste des abréviations :

KPI = Key Performance Indicator (Indicateurs clés de performance)

CFROI = Cash Flow Return On Investment (Indicateur de la capacité d'une entreprise à créer de la valeur)

EBE= Excédent Brut d'Exploitation

CRM= Customer Relationship Management (gestion de la relation client)

TPE= Terminal de Paiement Electronique

ROE= Return On Equity (Indicateur pour communiquer plus efficacement)

ROA= Return On Attention (Retour Sur Attention)

TRF= Taux de Rentabilité Financière

EVA= Economic Value Added

TRS= Taux de Rendement Synthétique

ROI= Return ON Investment

RI= Rentabilité d'Investissement

OMT = Organisation Mondiale de Tourisme

SPA= Etablissement de soin Esthétiques

RET= Responsable d'Etablissement Touristique

RESP= Responsabilité Sociale et Professionnelle

RSE= Responsabilité Sociétale des Entreprises

Introduction générale

Le management est aujourd'hui à la mode, on parle beaucoup de management, on ne cesse d'insister sur ses impératifs catégoriques, on cherche toujours la recette infaillible ou la meilleure méthode pour réussir ; il ne semble guère se défaire de ses mythes. Pour autant, nous le considérons comme étant un corpus de connaissances, constitués par un ensemble de théories, de concepts et de méthodes, provenant de disciplines diverses ; mais aussi un mode d'action, une pratique : les compétences qu'il exige ne peuvent s'obtenir que par l'expérience, le tour de la main, l'observation, etc.

Le management repose sur l'application de techniques permettant de prendre des décisions rationnelles, de les programmer et de les réaliser en assurant la coordination et la cohérence des actions. Il traite aussi des règles d'organisation et la cohérence des actions pour accomplir le travail, des principes de motivation, des formes de pouvoir et d'autorité. Il vise enfin à maintenir certains équilibres, notamment financiers et à expliquer les écarts entre les réalisations et les objectifs et d'aboutir à des propositions correctives.

Le style management est considéré comme un élément très important dans le processus de management des entreprises. Il est crucial pour la réussite de toute organisation. En effet, la performance d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'efficacité de la technologie utilisée, mais en grande partie du style de direction du manager.

Quand on parle de « management », on pense généralement à la gestion des entreprises, aux stratégies industrielles, aux bilans,... à des travaux de spécialistes. On oublie alors que dès que plusieurs personnes œuvrent ensemble pour un objectif commun, leur réussite commune est due à un management efficace.

Ce management-là, chaque manager doit être capable de l'effectuer avec succès car c'est, et ce sera de plus en plus une grande part de son travail. Le manager possède plusieurs rôles et doit assumer un certain nombre de tâches afin que le management soit efficace.

L'objet de ce mémoire n'est pas seulement de présenter les différentes tâches, missions et compétences du manager mais aussi de voir les diverses tactiques qui s'offrent à lui pour mener à bien sa stratégie. Ces tactiques peuvent être regroupées en ce qu'on appelle les formes ou styles de management.¹

Pendant concernant l'organisation du travail, les différents styles de management occupent une place prépondérante et principale, il s'agit d'une manière d'exercer le pouvoir, représente ainsi l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la

¹ Mémoire de fin de cycle, AOUCHICHE Dj. AMARI L, « La Stratégie de Développement du Management des Ressources Humaines dans une Organisation Hôtelière », UMMTO, promotion 2018, P 2-3.

manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs intellectuels mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu dans une organisation de travail dans l'entreprise.

Tandis que l'organisation du travail constitue d'un ensemble d'éléments qui interagissent afin d'améliorer l'efficacité du personnel et de remplir les objectifs d'une entreprise.

Tout au long de notre travail, nous essayons de répondre aux questions suivantes :

Quels sont les différents styles de management ? Et quel est leur rôle dans le succès ou l'échec dans l'organisation ?

Mais malheureusement ces chiffres ne peuvent pas se réaliser à cause de la crise sanitaire qui a bouleversé ce secteur de tourisme en 2020.

Dans notre étude nous avons observé quelques styles de management basés sur les théories de certains auteurs tels que la grille managériale de Robert Blake et Jane Mouton et la courbe « U » inversé dérivée du modèle de Yerkes-Dodson mis au point en 1908, par les psychologues Robert Yerkes et John Dodson.

Notre étude consiste à déterminer l'impact d'un style de management, sur la performance de l'entreprise.

Etant une organisation complexe, contingente, en recherche incessante d'équilibre, il est difficile d'expliquer son fonctionnement humain car elle semble être le lieu de déterminismes multiples et complexes, un lieu où domine l'incertitude.

Son monde est caractérisé par une grande pression concurrentielle et par une forte exigence de performance ; toute entreprise cherche à survivre au milieu de multiples contraintes et sous l'action de différents acteurs aux objectifs parfois différents.

Pour ce faire, elle se doit d'être performante.

- **La problématique :** les styles de management sont évolutifs dans le temps et dans l'espace en fonction de l'environnement de l'organisation.

Dans le management directif les collaborateurs d'un manager directif n'ont pas leur mot à dire. Ils doivent se contenter de faire ce que leur chef leur demande. Dans le management participatif ; Les prises de décision peuvent être ralenties de fait de la concertation de divers acteurs, ce qui peut s'avérer handicapant, notamment en période de crise ou situations d'urgence.

- **Comment adopter un bon style de management, selon le contexte, la situation et la personnalité des collaborateurs en restant bien sûr en adéquation avec les valeurs de l'entreprise afin de réaliser des performances élevées ?**

- **Hypothèses :**

Le style participatif est le mode idéal pour une meilleure gestion et management des établissements touristiques, et la motivation reste un moyen indispensable pour la performance humaine.

- **Structure de travail :**

Je vais présenter mon étude en trois chapitres, comme suit :

Le premier chapitre ainsi que le deuxième seront consacrés au développement théorique concernant le thème choisi, dans le premier, je vais définir les différents concepts de l'hôtellerie et de management, ainsi que les styles de management. Le deuxième sera sur la performance et le rôle de manager avec la contribution des collaborateurs à réaliser des résultats élevés.

Tandis que dans le troisième chapitre, je vais le consacrer à essayer de voir la réalité vécue dans certaines entreprises touristiques et de la comparer aux différentes théories vues précédemment, pour cela, je vais créer un questionnaire sur Google Forms, afin d'avoir des réponses sur le terrain, et j'essayerais de voir l'impact du style adopté par ses dirigeants à sa performance, sur d'abord dans toutes les entreprises en générales. Ensuite sur les établissements touristiques.

Chapitre 01 :
concepts
hôtellerie et
les styles de
management

Introduction :

L'entreprise hôtelière est un établissement commercial qui dispose d'un ensemble de moyens techniques et humains qui effectue un ensemble d'activités organisées et dirigées par un centre de décision. Elle est conçue pour mettre à la disposition d'une clientèle des chambres ou des appartements meublés pour un prix journalier. Afin de mesurer ses performances et d'atteindre ses objectifs fixés, elle doit disposer d'un ensemble d'indicateurs et d'outils de mesure.

Dans cette partie, nous allons donner une définition générale des concepts sur l'hôtellerie, puis de l'entreprise hôtelière, ainsi que l'organisation du travail dans cette dernière.

Par la suite, une notion générale du management, soit le management en général, le management hôtellerie ou le style de management.

Section 01 : Définition des concepts hôtellerie et de management

I. Le concept hôtellerie et hôtel

1_Le concept hôtellerie :

L'hôtellerie est une notion très large, plusieurs auteurs définissent l'hôtellerie comme étant un secteur d'activité destiné à l'exploitation des hôtels, l'offre hôtellerie regroupe un ensemble d'activité permettant de répondre aux besoins des clients.

Néanmoins, d'autres auteurs se considèrent le terme hôtellerie comme un domaine lié seulement à l'activité hébergement.

2_Le concept hôtel :

L'hôtel actuelle représente comme « un espace agréable de travail et/ou de détente, où en vend des services » ; il peut se définir comme un établissement commercial qui offre à sa clientèle la prestation de l'hébergement, de restauration et de l'animation.

L'Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers en donne, sous la direction de Diderot et D'Alembert, la définition suivante : « bâtiment composé de logement, chambres, écuries, cours et autres lieux nécessaires pour loger et nourrir les voyageurs, ou les personnes qui font quelque séjour dans une ville.

✦ Définition d'un hôtel :

C'est un établissement commercial conçu pour mettre à la disposition d'une clientèle itinérante des chambres ou des appartements meublés pour un prix journalier.

En nous basant sur cette définition, un hôtel est donc un établissement où le client pourra louer une chambre ou un appartement meublé afin de répondre à des besoins tels que :

- Dormir
- Se nourrir
- Travailler
- Se distraire
- Communiquer

« Un hôtel est un établissement offrant un service d'hébergement touristique payant en chambre ou en suite, généralement à la nuit, la semaine ou à un mois. Outre l'hébergement, un hôtel offre souvent un ensemble de prestations à sa clientèle tels que la restauration ou la garde d'enfants ainsi que l'usage d'équipements comme une piscine, un sauna etc.... certains hôtels offrent des services de conférences et proposent à la location de salles de réunions, incitant les groupes à y tenir des congrès et des réunions ».

3_ La diversité des entreprises d'accueil (hôtels) :

Dans les textes officiels, le terme hôtellerie ne désigne pas uniquement des hôtels en tant que tels. La diversité est beaucoup plus large que cette seule acception. ¹

¹ BRICE DUTHION FREDERIC dimanche préface de PAUL DUBRULE ; « Hôtellerie et hébergement, Les enjeux humains de l'hospitalité », De Boeck supérieur sa 1^{er} édition rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2012, p.10

Le tableau ci-après en est la représentation

Tableau N° 01 : les différents types des établissements d'accueil

HOTELLERIE	COMMERCIALE	HOTELLERIE	CARACTERE SOCIAL
Hôtellerie Homologuée	Hôtellerie Non Homologuée	Hébergement En milieu rural	Hôtellerie De plein air
<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de tourisme • Motels de tourisme • Résidences de tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels de préfecture • Maisons meublées • Chambres à louer 	<ul style="list-style-type: none"> • Auberges rurales • Gites ruraux • Logement a la ferme • Roulotte refuges de montagne • Chambres d'hôtes • Villages de vacances • Maisons familiales de vacances • Auberges de jeunesse • Centre de vacances pour les enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Camping et caravaning • Parcs résidentiels de loisirs • Hébergement a caractère nautique

Source : article sur l'hôtellerie et restauration page 11²

² GARCIA, J. (1997). « *mercatique hôtelière approfondit* ». Dunod: P.120.

4_Concept générale de l'entreprise hôtelière

4_1_L'entreprise hôtelière :

Une entreprise hôtelière est un établissement commercial conçue pour mettre à la disposition d'une clientèle des chambres ou des appartements meublés pour un prix journalier.

En se basant sur cette définition, un établissement hôtelier est donc un établissement conçu afin de répondre à des besoins tels que : l'hébergement, la restauration, l'animation et autres qui se réalisent par des moyens financiers, techniques et humains.

Dans les textes officiels, le terme « hôtellerie » ne désigne pas uniquement des hôtels, la diversité est beaucoup plus large que cette acceptation.

Le régime des établissements touristiques est considéré comme établissement touristique, tout établissement à caractère commercial qui reçoit une clientèle de passage ou de séjour et lui fournit en totalité ou en partie des prestations d'hébergement, de restauration, de boissons et d'animation.

Le classement permet aux autorités de contrôler les logements et les restaurants touristiques, il permet également à l'administration d'appliquer à ces établissements des mesures administratives ou fiscales.

En outre le rôle économique de l'entreprise hôtelière consiste à participer à l'augmentation du PIB, répondre aux besoins du marché et améliorer les recettes de l'état. Ainsi que son rôle social qui se déroule autour de la diminution du taux de chômage et l'amélioration du niveau de vie.

4_2_Le management dans l'entreprise hôtelière :

Le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires (connaissances, méthodes, techniques) pour gérer une organisation, selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu. Le management d'une grande entreprise hôtelière est un ensemble de techniques, de principes, et de règles d'action empiriques contingents dont l'application systématique des moyens humains, matériels et financières qui doivent assuré l'efficience de la coordination des activités collectives et, conjointement, la motivation pour une coopération active et gratifiante de la part des membres de l'organisation.

4_3_L'organisation du travail dans l'entreprise hôtelière :

L'organisation du travail dans l'établissement hôtelier est déterminée par la taille des unités et la nature des prestations fournies. Ces prestations sont elles-mêmes fonction des choix commerciaux opérés par les établissements. La division du travail est, quel que soit l'établissement, toujours basée sur un clivage entre la production (ou la préparation) des prestations et leur mise à la disposition de la clientèle, ce qui se traduit par une séparation plus ou moins nette entre cuisine et service de salle, et enfin réception et services des étages en ce qui concerne l'hébergement.

L'augmentation de la taille des établissements s'accompagne de l'apparition des services généraux. Les tâches administratives et la gestion sont rapidement prises en charge par un personnel spécialisé. Dès que les établissements d'hébergement prennent de l'importance, l'entretien et la maintenance des locaux est prise en charge par une équipe technique.

A partir de ces principes, la division du travail prend des formes différentes selon les domaines d'activités des établissements hôteliers :

Dans les établissements à caractère familial, la polyvalence est de règle, chaque personne assurant un nombre de prestations selon la taille de l'établissement.

On assiste toutefois à une répartition des rôles entre les individus. Ainsi, lorsque l'établissement cumule hébergement et restauration, la même personne prend souvent en charge la cuisine et les travaux de gestion, une autre s'occupant plutôt de l'accueil et du service à la clientèle.

Dans l'établissement de grande et de moyenne tailles, deux formes de division du travail vont se superposer avec l'accroissement de la taille : l'une, hiérarchique, en se basant sur les niveaux de qualification appréciés selon l'expérience et le savoir-faire, l'autre reposant sur les prestations à fournir et pouvant donner lieu à une très forte spécialisation du personnel, s'accompagnant ou non de création d'unités distinctes ; c'est le cas de la plupart des 4 et 5 étoiles. En outre, la division du travail la plus poussée se rencontre dans les établissements qui privilégient un service personnalisé ou de prestige procurant une assistance maximale à la clientèle. C'est le cas des établissements spécialisés dans le tourisme d'affaires ou de luxe, en particulier à Alger Tlemcen et Oran des 5 étoiles, et d'une partie des 4 étoiles existant dans les autres villes algériennes, en général.³

³ Mémoire de fin de cycle de master en « Marketing Hôtelier et Touristique » à l'UMMTO, « L'effet du facteur humain sur la qualité de service hôtelier », promotion 2017/2018. P 11-17

5_ La structure des chaînes hôtelières

5_1_ chaînes intégrées, volontaires et indépendantes :

Il existe 03 chaînes : chaînes intégrées, volontaires et exploitants indépendants

5_1_1 Chaînes intégrées :

On entend par chaînes intégrées des établissements affiliés à une holding ou à un groupe hôtelier (exemple groupe Accor). Cette holding ou ce groupe sont, à l'origine, des hôtels qui ont développé leurs enseignes commerciales, en permettant l'exploitation de ces enseignes soit par le biais de sociétés filiales complètement intégrées au groupe et sous sa stricte dépendance juridique et financière, soit par le biais de contrats de franchise en conservant leur autonomie dans les domaines juridiques et financiers.

Comprenant des filiales, des hôtels gérés sous mandat de gestion ou encore des franchisés. Il est fréquent que ces trois statuts soient mélangés au sein d'un même réseau, même si cela varie en fonction des marques. On trouve moins de franchises dans les gammes super économiques. La chaîne intégrée impose un plus grand nombre de contraintes à ses affiliés que la chaîne volontaire. Les redevances auxquelles les hôteliers franchisés sont soumis sont plus élevés (de 5 à 60 fois, selon les réseaux) que dans les chaînes volontaires.

Pourquoi séparer les chaînes volontaires des chaînes intégrées ?

On voit de plus en plus publier des bilans sur les chaînes hôtelières qui mélangent les chaînes hôtelières intégrées avec les chaînes hôtelières volontaires. Si cette option peut sembler de prime abord logique, car finalement toute chaîne est un ensemble d'hôtels et a une vocation commerciale, nous trouvons ces classements pour l'instant très discutables.

D'une part, ni les hôteliers, ni les clients d'hôtels ne confondent ces deux formes de réseaux qui existent au-delà de l'hôtellerie, dans le commerce, dans la restauration, dans la distribution,... les chaînes intégrées, avec des hôtels en filiales, en franchises ou en mandats de gestion restent très différentes dans leur fonctionnement marketing et juridique, ainsi que dans leur présentation physique par rapport aux chaînes volontaires. Même si ces dernières cherchent de plus en plus à ressembler aux premières. D'autre part, notre dossier sert à la fois aux investisseurs, aux prescripteurs et aux hôteliers pour mieux cerner les types de réseaux dans lesquels ils sont déjà ou vers lesquels ils souhaiteraient adhérer. C'est la raison pour laquelle nous réalisons deux dossiers distincts, parce que les chaînes intégrées et les chaînes volontaires restent encore très différentes les unes des autres.

5_1_2 Chaines volontaires :

Les chaines volontaires sont constituées par des établissements traditionnels indépendants qui se regroupent pour faciliter leur commercialisation.

Le principal avantage de ce type de chaîne est de bénéficier d'une centrale de réservation et d'apparaître dans le guide de cette dernière. Ces établissements répondent à des critères communs et précis de confort, concernant les équipements et les services. Ces chaînes s'adressaient, à l'origine, à des professionnels soucieux d'augmenter leur volume d'affaires et voulant adhérer à des réseaux commerciaux souples. Cependant, depuis quelques années, elles s'apparentent à de véritables franchises tout aussi performantes que celles des chaînes intégrées.

5_1_3 Chaines indépendantes :

Les exploitants indépendants sont des propriétaires de leur exploitation qu'ils gèrent eux-mêmes. Ils sont totalement autonomes du point de vue financier et juridique.

Un hôtel indépendant est financé et géré par le même individu (ou groupe d'individus). Ce statut permet au propriétaire de garder une autonomie et un contrôle de la gestion de son établissement. La flexibilité des procédures et standards facilite la personnalisation des services offerts à la clientèle. Les ressources humaines étant limitées et moins hiérarchisées, la prise de décision se fait rapidement, que ce soit pour des enjeux opérationnels ou financiers.

5_2_ Le développement des chaînes hôtelières :

Le développement quantitatif et qualitatif de l'offre hôtelière mondiale ne s'est fait effectuer que grâce à la croissance des chaînes intégrées. En effet, avec cette croissance, l'hôtellerie connaît depuis les trente dernières années une transformation profonde, à la fois structurelle et opérationnelle. A cet égard, son évolution est caractérisée non seulement par une augmentation considérable des capacités, mais également par des changements profonds de structures opérationnelles. L'on peut citer notamment la diversification des services et des produits, la spécialisation des établissements, les changements dans les techniques de commercialisation, la modification des structures des sociétés (la sous-traitance apparaissant comme un outil de gestion important) et l'introduction de nouvelles technologies. Cette évolution a eu des répercussions directes et indirectes sur les productivités et sur les qualifications requises dans le secteur. Certes, les majorités de l'offre hôtelière restent encore constituées d'unités indépendantes, mais les chaînes intégrées érodent progressivement la part des indépendants ou des groupements volontaires (chaînes volontaires), car leur progression est supérieure à l'accroissement moyen du parc hôtelier dans le monde.

5_3_Présence des chaînes hôtelières en Algérie :

Avec la naissance de grandes chaînes hôtelières en Algérie, ce qui était sous forme embryonnaire, il y a quelques années, s'est mué aujourd'hui en grandes chaînes hôtelières. Tel est le constat relevé à la visite de 19^e salon de tourisme et des voyages (Sitev) qui se tient du 17 au 20 octobre 2018 au Palais des expositions de la Safex, aux Pins-Maritimes, à Alger. Un signe du développement de l'investissement touristique, porté en partie par des opérateurs privés, au stand d'AZ hôtels, son représentant nous indique que cette entreprise compte six hôtels opérationnels : quatre hôtels à Alger et deux hôtels à Mostaganem. Dans cette dernière ville, AZ Hôtels a ouvert un complexe touristique : un hôtel d'une capacité de 200 chambres, un aqua Park, un terrain de football homologué par la Fifa et une salle omnisports.

Le second hôtel, l'hôtel Zephyr, à proximité de la plage les Sablettes, est d'une capacité de 300 chambres. A Alger, cette société a ouvert deux hôtels à Kouba d'une capacité de 120 chambres, un à Zéralda de 133 chambres, l'autre encore à Palm Beach. Au total, cette chaîne hôtelière compte plus de 1 000 lits. Cette entreprise a lancé les travaux à Oran d'un complexe touristique et de loisirs incluant un hôtel de 200 chambres, le Grand Oran, un centre commercial, deux salles de cinéma, un parc aquatique, ainsi que des installations sportives. Ce groupe hôtelier est géré à 100% par des Algériens ayant cumulé une expérience dans des groupes internationaux en Algérie et à l'étranger. Au stand de la société privée Arc-en-Ciel, l'un de ses responsables nous apprend qu'elle compte deux hôtels Arc-en-Ciel à Constantine, trois autres dans la même ville : un Royal Tulip de 103 chambres, le Tulip Inn Russicada qui sera opérationnel d'ici à un an, le Golden Tulip Alexandre, qui sera ouvert dans trois mois. Arc-en-Ciel compte, également, un Royal Tulip à Skikda. La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) affiche la série d'hôtels du groupe Eden qu'elle a financés : quatre à Oran (Phoenix, Edden aéroport Oran, Eden Village et Eden Resort SPA), un cinquième à Sidi Bel-Abbès et un sixième en cours de construction à Alger.

Le groupe privé Necib, lui, compte deux hôtels au centre du pays : à Palm Beach et à Cherchell, un troisième à Biskra, un camp de toile à Larhat à Tipasa, un village de vacances à Mostaganem, un complexe thermal d'une capacité de 420 lits à Djelfa. Il a en projet un complexe touristique à Biskra. Le groupe a également trois agences de voyages. Ces chaînes, propriétés de nationaux, côtoient des chaînes des groupes internationaux.

Le groupe américain Marriott gère 8 hôtels en Algérie : Protéa à Constantine, Marriott 5 étoiles dans la même ville, Renaissance de Tlemcen, Four Points d'Oran, Sheraton d'Alger, d'Oran et d'Annaba. Quatre autres hôtels Marriott seront bientôt ouverts à Bab Ezzouar à Alger. Quant au partenariat entre le groupe privé Mehri et le groupe français Accor, il goûte aux premiers fruits de ses investissements : l'exploitation de quatre hôtels Ibis à Alger, Oran, Tlemcen, Sétif, deux Novotel à Constantine et Sétif. Il a en projet un Novotel à Alger. A noter que 308 participants exposent au Salon. La Tunisie est présente en force, suivie de la Turquie. « La

participation nationale est constituée d'agences de voyages, de tours opérateurs, d'hôtels et chaînes hôtelières, d'instituts et d'écoles de formation hôtelière, de banques, assurances », indique l'organisateur du salon, Rachid Cheloufi.

6_ Prestations offertes par les hôtels :

Les hôtels louent des chambres ou des appartements meublés à une clientèle de passage qui effectue un séjour à la journée, à la semaine ou au mois, sans y élire domicile, sauf exception.

Il peut s'agir d'hôtels indépendants ou de chaînes (classes ou non classes), qui peuvent proposer différents services (accès internet, restaurant, parking...).

Les hôtels sont exploités à l'année ou de façon saisonnière.

7_ Règles de classement des hôtels :

Les hôtels sont classés en 05 catégories de 1 à 5 étoiles, définies en fonction de critères fixes dans un tableau de classement.

L'attribution d'étoiles se fait sur la base de 3 grandes rubriques :

- Equipements proposés
- Services aux clients
- Accessibilité et développement durable

Les 05 catégories existantes correspondent aux hébergements suivants :

- **Catégorie 1*** : hébergement économique
- **Catégorie 2*** : hébergement milieu de gamme
- **Catégorie 3*** : hébergement milieu de gamme-supérieur
- **Catégorie 4*** : hébergement haut de gamme
- **Catégorie 5*** : hébergement très haut de gamme

Le classement est volontaire et est valable 5 ans : c'est l'exploitant qui doit engager la demande de classement de son établissement.

L'exploitant de l'hôtel classe est tenu d'apposer un panneau indiquant le classement attribué. Si le classement n'est pas obligatoire, en revanche l'affichage du panneau est obligatoire pour l'établissement qui est classé.

II. Le concept de management :

La gestion d'un hôtel nécessite avant tout de véritables qualités humaines, des compétences et un réel savoir-faire. On attend donc du manager qu'il soit en mesure de gérer toutes les missions qui pourraient lui être assignées, mais plus important encore, qu'il fasse preuve d'une grande présence. Le management hôtelier est une activité pluridisciplinaire. Plusieurs dimensions devront donc être prises en considération pour réussir la gestion hôtelière. On fera allusion dans ce cas aux ressources humaines, aux stratégies d'entreprise, au marketing, à la gestion financière, etc.

1_ Définition de management :

Le management est défini comme un « art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation...

Comme beaucoup de termes anglais, ce mot vient du vieux français. Le management était jusqu'au 18^e siècle la responsabilité de quelque chose dont on n'était pas propriétaire. D'après la définition, le management apparaît comme étant un outil orienté vers la formation et le développement des ressources humaines, ce qui prouve que celui-ci a connu une évolution assez importante au fil du temps. Le management conçue comme une démarche globale suppose une approche systémique de coordination de toutes les fonctions.

C'est finalement la première fonction du management : organiser le travail des équipes en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Cette organisation passe en premier lieu par la définition des fonctions de chacun des collaborateurs. En résumé, il faut d'abord savoir répondre aux questions « qui fait quoi ? Qui fera quoi à moyen terme ? Qui devra évoluer pour pouvoir assumer les fonctions qui lui incomberont à moyen terme ? ».

Une fois cela fait, il faut planifier la réalisation des tâches à court, moyen et long terme. Idéalement, cette planification (qui passe donc par l'établissement de plannings) doit se faire en concertation avec les collaborateurs concernés.

Enfin, cette organisation passe également par la définition des stratégies de communication interne : Comment les collaborateurs peuvent-ils communiquer ? Qui fait remonter l'information au manager et par quel biais ?

1_1 Informer :

Pour mener à bien cette fonction principale d'organisation, le manager doit informer les équipes :

- De la culture d'entreprise
- De l'état du marché
- Des objectifs

Aujourd'hui plus que jamais le management doit avoir pour fonction la transmission de l'information. C'est en effet le meilleur moyen de garantir l'implication des collaborateurs et donc, a **fortiori**, la réalisation des objectifs.

1_2 Produire :

Il ne s'agit bien évidemment pas là de produire, au sens industriel du terme. Mais ce que le manager doit produire, ce sont des données exploitables, des analyses, de l'information. Car ce sont ces données et ces analyses qui permettront, en dernier lieu, d'intervenir sur le circuit de production pour l'optimiser ; repérer les faiblesses et les corriger, etc.

Bien évidemment, cette fonction également découle et influence les fonctions précédemment citées. Car c'est à partir de cette gestion du personnel que les services peuvent être optimisés.

Transmettre la culture d'entreprise ; gérer les conflits, tensions ou angoisses ; féliciter les réussites ; etc.

1_3 Former :

Non seulement les salariés peuvent avoir besoin de progresser mais l'entreprise elle-même peut avoir que les collaborateurs progressent, que les salariés montent en compétences ou simplement évoluent dans leur carrière. Ce sera aussi une des fonctions du management que de piloter cette formation continue des collaborateurs.

1_4 Déléguer :

La première qualité d'un manager, c'est de savoir déléguer. Car non seulement cela permet de libérer du temps au manager pour s'occuper d'autres missions qui relèvent plus de ses **prérogatives**, mais en plus cela peut constituer un excellent levier

pour l'implication des salariés. En outre, cela favorise le dialogue interhiérarchique en établissant une structure pyramidale.

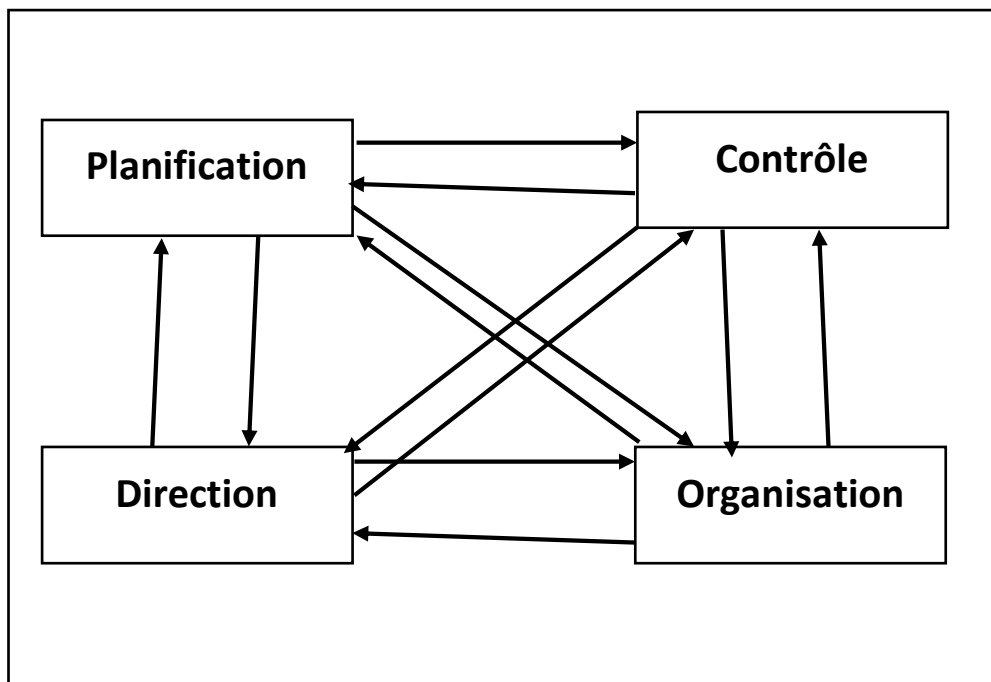
1_5 Contrôler :

Bien évidemment, le management a également pour fonction de contrôler non seulement la réalisation des objectifs fixés, mais aussi de contrôler la bonne marche d'un service ou d'une entreprise. C'est en contrôlant de façon pointue et assidue que l'on peut repérer rapidement les défaillances et donc y remédier plus rapidement.

1_6 Diriger :

Finalement donc, le management a pour fonction de diriger, c'est-à-dire, étymologiquement, faire avancer dans une direction précise. Les 7 fonctions évoquées ci-dessus ne sont finalement que des moyens de réaliser cette fonction principale : diriger.

Figure n°01 : Etapes de processus managérial



2_ Les composantes de management :

Pour approcher la définition du mot « management », il est plus aisé d'examiner les tâches du manager. Un manager est une personne qui a une responsabilité hiérarchique au sein de l'entreprise, alors le management repose sur l'organisation et la coordination de six composantes de l'activité entre les clients, fournisseurs, investissement (actionnaires ou associés), les employés gérés, les flux d'information, les flux physiques. Le management est une discipline globale. Elle intègre plusieurs fonctions comme :

- ⇒ La gestion financière
- ⇒ Le marketing
- ⇒ La gestion de production
- ⇒ La gestion des ressources humaines
- ⇒ La stratégie

Le management est un métier qui comprend deux horizons :

- ⇒ Le moyen et long terme : management stratégique
- ⇒ Le court terme : management opérationnel.

Il contient également deux types d'action :

- ⇒ Le management des hommes
- ⇒ Le management des moyens

3_ Définition du management hôtelier :

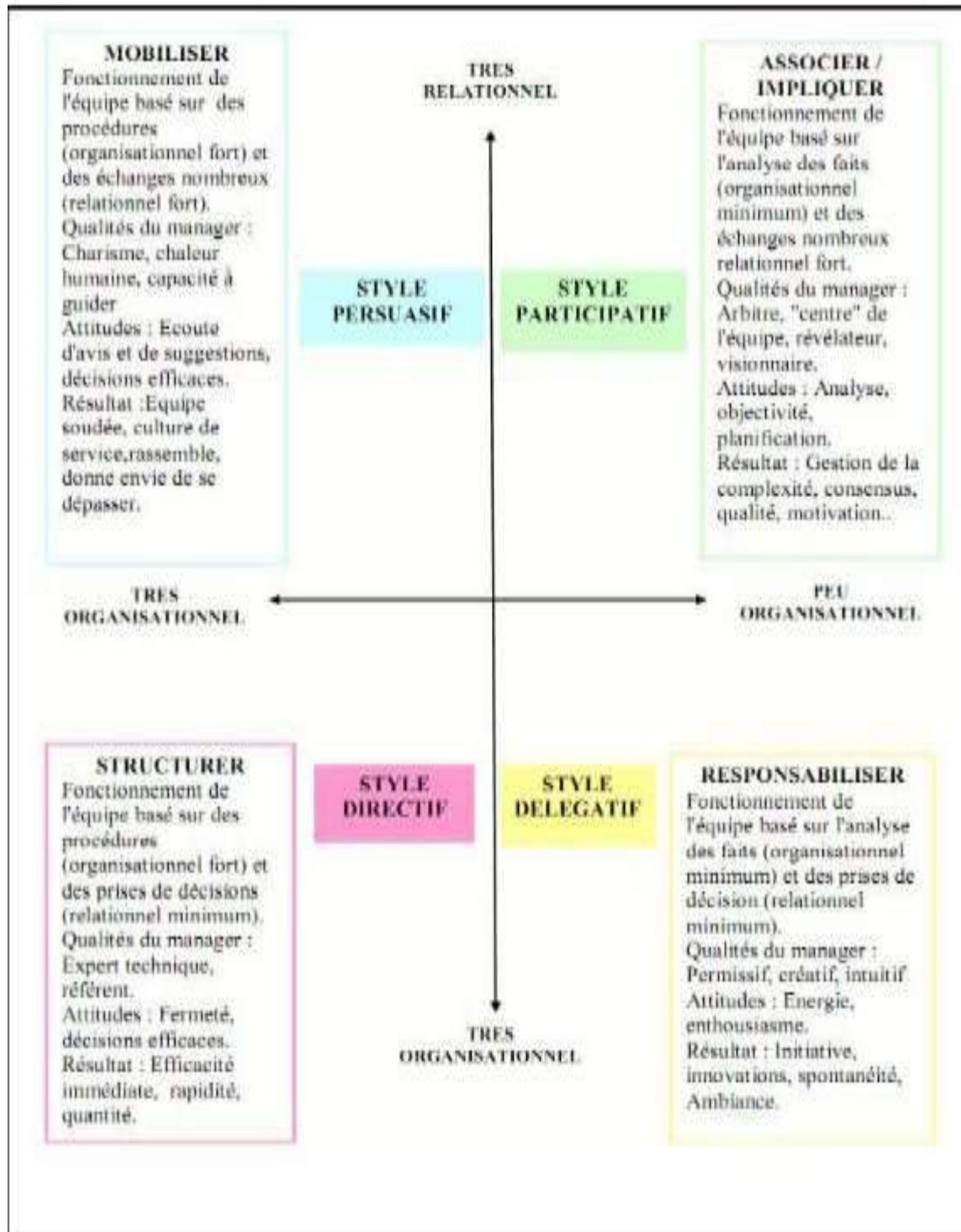
Le management hôtelier fait référence à la gestion d'un hôtel. Mais aussi à la coordination de l'ensemble des services dont dispose l'établissement. Dans ces conditions, plusieurs facteurs vont devoir entrer en jeu. Car plus que le domaine de l'organisation, les relations humaines **revêtiront** d'une importance capitale dans ce cas. Dans un secteur où le contact avec la clientèle et le travail en équipe sont permanents, des fonctions d'encadrement et de direction semblent indispensables. Le manager devra être en mesure de conduire et de diriger les équipes. Il doit pouvoir définir les règles de fonctionnement adaptées et assurer en même temps l'atteinte des objectifs. Il faut avoir en tête que la gestion hôtelière peut devenir beaucoup plus difficile qu'on ne le soupçonne réellement. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle une formation en ce sens semble indispensable. Les points qui seront soulevés durant la formation concernent la maîtrise de mécanismes techniques et économiques d'une entreprise hôtelière, la communication avec les clients et les employés, la compréhension et le pragmatisme (entre autres éléments). C'est d'ailleurs pour toutes ces raisons que tous les individus ne sont pas réellement faits pour le management hôtelier. Certaines personnalités auront du mal à réussir la gestion hôtelière.

4_Définition de style de management :

Les styles de management (de proximité) ou « styles de leadership » ou encore « styles de direction » sont les différentes façons dont un manager ou un dirigeant peut manager ou diriger ses subordonnés ou les membres de son équipe ou, par extension, de son entreprise.

Le style de management est la manière dont une organisation gère ses employés et leurs activités de travail et variera en fonction de facteurs tels que les caractéristiques des salariés, les activités de travail et engagés dans la culture de l'organisation. Un style de gestion efficace devrait effectivement constituer des équipes et être en mesure de motiver.

Figure N°02 : les styles de management



Ce sont Rensis Likert ; Tannenbaum et Schmidt ; et Blake et Mouton qui ont introduit la notion à côté de celles des traits et des compétences.

Daniel Goleman parle, lui, de style de leadership. Et Alexandre Havard parle de leadership vertueux.

Le leadership vertueux est différent du leadership institutionnel qui selon Havard, passe par l'épanouissement personnel. Leadership et vertu sont liés parce que la vertu crée la confiance, et permet au leader de faire ce que les gens attendent de lui. Il distingue le leader, qui fait avancer les hommes, du manager, qui fait avancer les choses.

Avant d'entamer la définition de style de management, c'est important de rappeler que le management n'est pas une discipline rationnelle et organisée, il n'est pas une seule façon de le faire, donc ce que nous abordons sur les styles de management c'est complètement différents par rapport à ce qui est définis par Henri Fayol et Taylor, le management n'est pas une science puisqu'il y a de l'intuition, des connaissances internaliser, comme disiez Månzverg : « Le management fait partie a des qualités comme la clairvoyance, la vision et l'intuition, il tient l'avantage a l'art ». Le management c'est une partie un art et une pratique réflexible, il s'appuie aussi sur cette partie de l'art qui vient des habilités individuelle et personnelle, la clé de management pose sur la recherche de la contingence, dans notre chapitre donc nous allons voir que le management est devenue situationnelle.

Section 02 : Les styles de management contextuelle et situationnelle

Avant de définir chacun des styles de management, ce n'est pas vraiment important d'aborder toute la théorie depuis le début jusqu'à aujourd'hui, ce qui s'appelle la théorie situationnelle et contextuelle par rapport aux styles de management, donc nous aurons abordés quelques styles dans la théorie contextuelle afin de connaître la documentation nécessaire pour approfondir nos connaissances dans la matière.

1_Grille de BLAKE et MOUTON : 05 grands types de management

L'une des grilles les plus connus quand on parle du style de direction ou style de management c'est la grille de Blake et Mouton, cette grille est basée sur deux principes, premièrement c'est l'intérêt accorder par les managers pour les relations ; tous ce qui est relations humaines, et deuxièmement c'est l'intérêt accorder à la production, à travers le mariage de ces deux paramètres principaux ils ont alors établi et définir cinq styles de management.

Le modèle de Blake et Mouton est un outil qui permet de cartographier et cerner rapidement les styles génériques de management.

Robert Blake docteur en psychologie et en droit et Jane Mouton également docteure en psychologie, tous deux théoriciens en management, ont travaillé ensemble dans les années 60-70 à l'université du Texas et ont formalisé « **the managerial grid** ».cette grille managériale définit différents modèles comportementaux de leadership selon 02 critères : le souci de la rentabilité d'une part, et d'autre part, l'intérêt pour le facteur Humain :

05 grands types de management, aisément repérables et cartographiés, sont ainsi caractérisés à travers cette matrice.

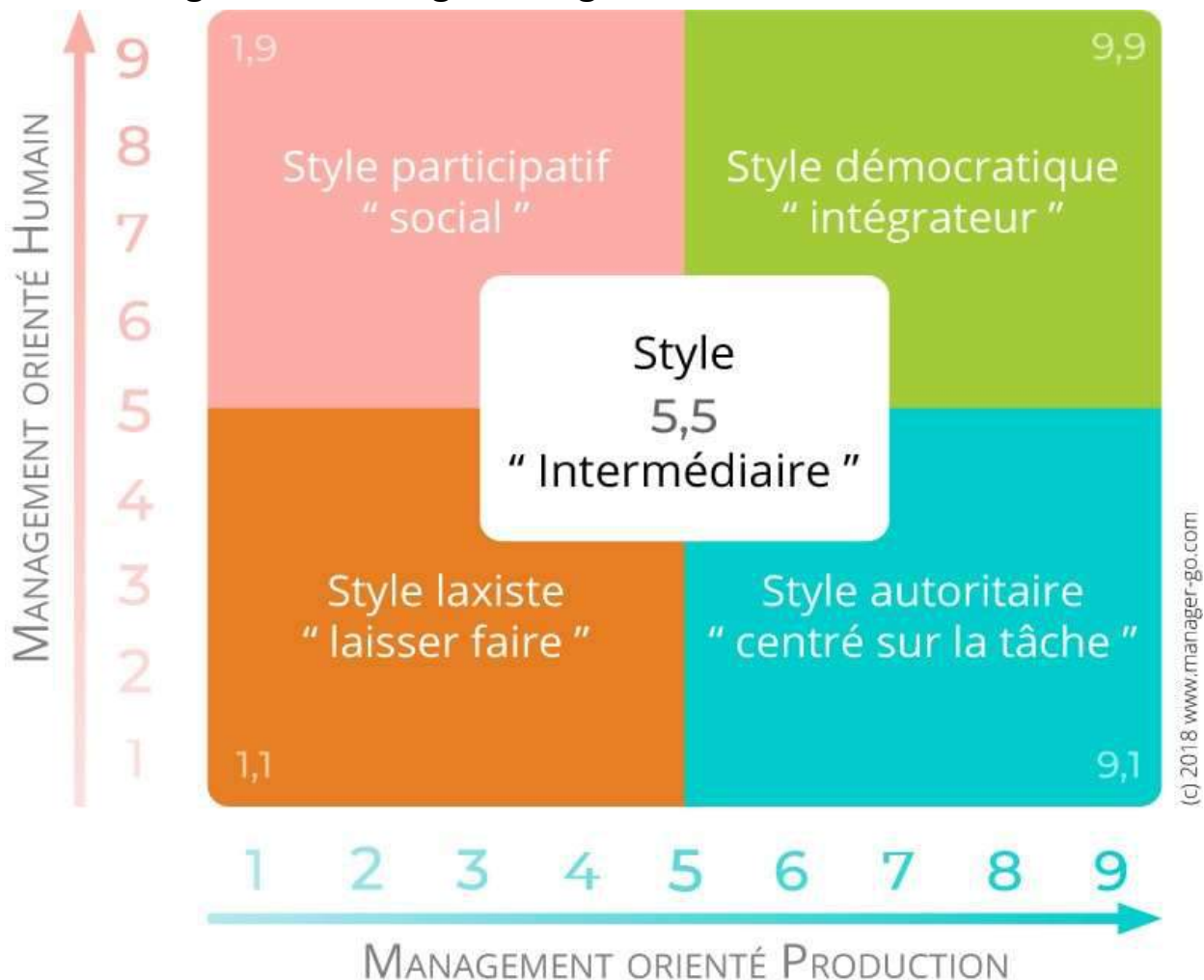
2_ La grille de Blake et Mouton principe :

Cette matrice managériale s'articule autour de 02 axes :

- ❖ En abscisses : intérêt de management pour la production (résultats, rentabilité, atteinte des objectifs).
- ❖ En ordonnées : attention du manager pour l'humain (bien être, relations interpersonnelles, besoins de ses collaborateurs).

Blake et Mouton découpent leur grille en 09 valeurs pour chaque axe. Le résultat de cette analyse est la mise en valeur de 05 styles prédominants de management selon le degré de préoccupation du manager pour les résultats couplé à son degré d'attention pour le facteur Humain. Le premier chiffre donne la valeur pour le degré d'orientation « production » abscisse, le second pour l'Humain ordonnée.

Figure N°03 : La grille de gestion de Blake et Mouton



3_ Les 05 grands styles de management en détail :

1. Laisser faire (1.1) : Style de management caractérisé par un management **laxiste**. Ce profil de manager évite toute situation difficile (conflits, confrontations...) et ne prend pas position sur les sujets dont il a la responsabilité. Ce type de manager est très peu concerné, que ce soit par les résultats obtenus ou bien encore le bien-être de son équipe. C'est un partisan du moindre effort. On pourrait dire qu'il fait le strict minimum dans le seul objectif de conserver son poste. les effets : dysfonctionnement chronique de l'organisation et contestation permanente des collaborateurs. C'est un style qui donne moins d'importance aussi bien pour la production que pour les relations.

2. Social (1.9) : Type de management qualifié parfois de paternaliste, participatif ou bien encore « country club »-« camp de loisir » pour nos amis outre Atlantique. Les collaborateurs sont au centre des préoccupations de ce genre de manager. Ils sont écoutés, **choyés**. Le manager développe des relations de qualité avec son équipe, sans forcément se soucier des objectifs fixés.

Toutefois, ce type de management est-il réellement centré sur l'équipe et le bien-être, l'épanouissement de chacun ou bien plutôt sur le désir d'un cadre à être apprécié de ses collaborateurs ?

Les effets de management social : bonne ambiance de travail, mais production en retrait, feedback constructif souvent absent.

C'est le style (1-9), c'est-à-dire le 1 pour la production et 9 comme intérêt pour les relations.

3. Intermédiaire (5.5) : Ce style de management est également appelé politique. Il représente la voie de l'équilibre entre orientation vers l'Humain (prise en compte des besoins) et résultats. Le manager adoptant un mode de management dit « intermédiaire » est l'homme du compromis : de la productivité, certes, mais pas à n'importe quel prix, notamment en ce qui concerne l'épanouissement des personnes de son équipe.

Les conséquences du management intermédiaire : en voulant tout concilier, les résultats demeurent très moyens et l'équipe loin de sa performance optimale.

C'est un style 5-5, ici l'importance accordée à la production et aux relations, elle est moyenne.

4. Centré sur la tâche (9.1) : Un style autoritaire induit par la peur viscérale de l'échec du manager centré sur la production au détriment de l'humain. Le manager adoptant cette posture utilise ses collaborateurs comme des pions qu'il place astucieusement afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour ce

faire, il met en œuvre une batterie d'outils afin de contrôler ses subordonnés qui doivent **obéir** sans questionner.

Les effets : performance à court terme, mais démotivation du personnel (qui ne fait que ce qu'il obéit aux ordres sans pouvoir jamais proposer quoi que ce soit).

Ce sont les managers qui donnent beaucoup plus d'intérêt, d'importance à la production et moins d'intérêt aux relations à l'intérieur de leurs organisations.

5. Intégrateur (9.9) : Ici on optimise les ressources humaines pour l'atteinte d'objectifs partagés. La notion d'équipe est importante. Le manager adopte une posture démocratique. Il est une personne ouverte d'esprit, charismatique et souvent inspirante. L'implication et la participation de chacun sont maximales. L'intelligence collective est mise au service de l'organisation.

Les avantages : une orientation impliquant les collaborateurs, ce qui induit des performances élevées, une meilleure gestion des conflits et des périodes de tension ainsi que de meilleures décisions. Un modèle vers lequel tout manager devrait idéalement tendre, même si ce style de management demeure relativement difficile à appliquer à grande échelle.

C'est un style 9-9, ou l'intérêt accordé à la production et aux relations est le plus élevé et le plus important.⁴

4_ Les applications de la matrice :

La grille de Blake et Mouton peut être utilisée à diverses fins :

- Support pour adapter son mode de management et fonction des attentes et du contexte, en gardant toutefois un certain recul afin de ne pas tomber dans le piège du 9.9 quasi systématique en auto-évaluation.
- Analyse et coaching de manager : un regard externe permet une analyse plus fine du mode de leadership prédominant de tel ou tel manager et ainsi apporter des corrections plus subtiles dans le mode de management de ce dernier.

⁴www.cersa.org/management-persuasif.com

visité le 21/08/2021 à 14h

5_Avantages et limites de cette matrice managériale :

5_1_Avantages de la grille des 02 dimensions du management :

Cette matrice permet de définir les grands contours des différents types de leadership et à tout manager de prendre conscience de son mode de management dominant.

Par ailleurs, c'est un outil intéressant pour le dirigeant qui peut, avec l'aide de cette grille et en toute objectivité, adapter et/ou corriger son mode de management.

5_2_Limites de la grille de Blake et Mouton :

Le style de management ne se limite pas aux objectifs et à l'Humain. Même si cette grille reflète plus ou moins la personnalité du manager, celle-ci ne se limite pas ces 02 seules composantes. Les compétences du manager, notamment les **soft-skills** dont il fait preuve sont autant d'éléments à prendre en considération. Le contexte, la situation du moment sont également à prendre en compte.

Certains leaders possèdent parfois plusieurs types de management avec lesquels ils jonglent au gré de leur ambition.

Par ailleurs, le manque d'objectivité du manager peut parfois fausser l'analyse. En effet, ce que perçoit ce dernier quant à son style d'encadrement peut être perçu totalement différemment par ses collaborateurs.

D'autres styles de management situationnelle qui sont utilisés aujourd'hui et qui mènent vers des performances beaucoup élevées par rapport à ceux des styles de management contextuel. Selon l'étude menée par Hersey et Blanchard, qui a identifié quatre styles de leadership qui sont ; le style directif, le style persuasif, le style participatif et le style délégué.

Chaque style s'appuie sur un mode d'action particulier, fait appel à un comportement spécifique (dans le management contextuelle, nous avons déjà défini le comportement en relation avec la personnalité la perception et les attitudes, et puis chaque style est adapté à un style de situation donnée).

Nous allons définir à travers ces deux mots clés qui sont les comportements et les modes d'action et évidemment nous allons définir chacun des styles avec leurs avantages et inconvénients à la fin de ce chapitre, afin de répondre dans le prochain chapitre sur la question suivante : quel est le meilleur style qu'il faut adopter dans un établissement touristique, et comment les manager doivent le faire ou existe-t-il une manière ou une façon un style le plus approprié pour permettre aux manager de jouer leurs rôle.

I. Le management directif (autoritaire)

1_ Utiliser le management directif à bon escient :

S'il est **néfaste** lorsqu'appliqué à l'extrême et de manière permanente, le management directif ou « autoritaire » peut toutefois s'avérer pertinent dans certains contextes...

2_ Définition de management directif (autoritaire) :

Le management directif désigne la méthode autoritaire : l'implication du manager est à son niveau maximum, à toutes les étapes de la mission.

Il élabore sa stratégie de manière autonome.

Il cadre strictement son équipe, délivrant des instructions précises avec un objectif de résultat.

Il supervise les tâches et exerce un contrôle minutieux sur le travail rendu.

Il utilise le système de la carotte et du bâton : des récompenses pour motiver, des sanctions pour asseoir son autorité.

Cette attitude managériale, à la limite du « **control freak** », réduit considérablement la marge de manœuvre des collaborateurs. Loin du management à l'américaine de type horizontal, en vogue depuis quelques années, le management directif se base sur le modèle hiérarchique traditionnel et est réputé pour sa productivité. Malgré son image obsolète, la méthode reste opportune dans de nombreuses situations.

Le management directif c'est un style qui s'appuie beaucoup plus sur le fait de donner des instructions précises et de surveiller de près l'exécution des tâches, on remarque que ce style, il se limite uniquement au fait de donner des instructions à une personne.

3_ A quelles occasions tirer parti du management directif ?

Il ne s'agit pas d'être un manager inconditionnellement directif, mais d'appliquer la méthode à bon **esient**.

- **En situation de crise** : chiffres en baisse, licenciements, accident du travail...l'entreprise connaît des situations de nature à éprouver les collaborateurs. Dans ce contexte naît le besoin de s'appuyer sur le manager comme un soutien précieux. Le management directif sécurise alors l'équipe.
- **Dans le cadre d'un projet urgent** : il s'agit d'être ultra réactif pour contrer immédiatement un nouveau concurrent, par exemple. Le management directif favorise le respect de délais serrés, dans la mesure où une seule personne est aux commandes.
- **Face à un nouveau collaborateur peu expérimenté** : le jeune collaborateur qui arrive en entreprise ne connaît pas nécessairement les processus, et manque peut-être de compétences. Le leadership du manager facilite son intégration et son apprentissage : le nouveau est accompagné au plus proche les premiers temps de son embauche.
- **Pour diminuer le stress de l'équipe** : le management directif est vertueux dans la mesure où c'est le manager qui porte les responsabilités. Quand la direction fixe un objectif aux enjeux majeurs, par exemple, le manager autoritaire **ôte** à ses collaborateurs un stress **néfaste**.

4_ Comment gagné en autorité et en charisme ?

Nous n'avons pas familier de la méthode de management directif ? Quelques bonnes pratiques permettent de l'appliquer lorsqu'elle s'avère nécessaire.

4_1_ Affichez notre confiance en nous (et notre expertise) :

Nous n'avons pas arrivé à ce poste sans raison, n'en doutez pas. Notre expérience et nos **soft skills** sont **indéniables** ; nous sommes parfaitement capable d'orienter le travail de nos collaborateurs dans la bonne direction et notre autorité est légitime.

- Quel que soit notre niveau de confiance, paraissent sur de nous pour être entendu et nous assurer que nos instructions seront suivies sans contestation.
- Prenons des sanctions mesurées si nous avons besoin de renforcer notre autorité hiérarchique.
- Pour gagner en confiance, nous pouvons envisager des séances de coaching professionnel.

4_2_ Montons en compétences :

Les connaissances et les méthodes évoluent, nous tenons toujours à jour. En tant que manager, nous nous devons être le meilleur expert de l'équipe, le plus pointu dans notre domaine : nous évitons ainsi que nos décisions soient remises en question.

- Des formations régulières sont essentielles pour nous tenir à jour et monter en compétences.
- Restons à l'écoute des collaborateurs et notamment des plus jeunes nous permet d'appliquer des méthodes stratégiques modernes.

4_3_ Modulons notre management en fonction de chaque profil de l'équipe :

Notre capacité d'adaptation est déterminante de la qualité de notre management.

Réservez la méthode directive aux seuls collaborateurs qui en ont besoin et qui y sont **réceptifs**, nous y gagnons **en charisme**.

4_4_ Préservons le bien-être, évitons la perte de sens au travail :

Le grand danger des dérives du management directif : les collaborateurs perdent en motivation. Si nous **mâcher** le travail, sans laisser de place aux initiatives et à l'autonomie, l'équipe se démobilise tout naturellement. Leurs compétences ne sont plus mises en valeur, pourquoi feraient-ils des efforts ? La démotivation entraîne le mal-être au travail, les talents s'échappent et toute l'entreprise ainsi que sa réputation en **pâtit**.

Lorsque nous appliquons le management directif à une situation et/ou à une personne veillons à :

- Rester à l'écoute des suggestions de nos collaborateurs.
- Récompenser les initiatives gagnantes.
- Compenser notre autorité appliquée à un projet, par une marge de manœuvre sur un autre projet.

4_5_ Prenons nos responsabilités :

Contrepartie directe du management directif : nous sommes le principal responsable des résultats. En cas d'échec ou de réussite **mitigée**, n'incriminons pas notre équipe, mais revoyons notre stratégie, en laissant nos collaborateurs participer à la prise de décisions.

4_6_ Préservons notre propre bien-être... :

Gagner en autorité et en charisme assoit notre management directif... au risque d'accroître notre propre niveau de stress au travail ! Ne tombons pas dans l'extrême, notre bien-être au travail en dépend. Pour nous préserver :

- Appuyez-vous sur nos collaborateurs les mieux placés pour partager les responsabilités.
- Reposez-vous également sur notre direction, le plus haut niveau hiérarchique est logiquement le maillon désigné pour absorber la plus grande part de pression professionnelle.

5_ Avantages et limites de management directif :

Le Management Directif s'occupe de la dimension du « quoi » et du « comment ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas. On parle de dépendance du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi. Ce style se veut précis sur les résultats et sur les méthodes. Il est centré sur le concret et le présent et prévoit à l'avance des points de contrôle.

Avantage :

- S'engage personnellement
- Donne les instructions
- Structure l'activité
- Fixe des objectifs précis
- Donne l'exemple
- Définit des critères précis d'évaluation
- Assume seul les décisions
- Privilégie l'information descendante

Inconvénients :

- Cherche à tout contrôler
- Ne délègue pas
- N'accepte pas l'influence des collaborateurs
- Fait exécuter les tâches
- Construit son autorité sur la technique
- Ne donne pas le droit à l'erreur
- Tranche en permanence
- N'écoute pas

II. Le management participatif (collaboratif)

1_Management participatif : l'intelligence collective au service de l'organisation

Favoriser le dialogue, renforcer les relations interpersonnelles, instaurer un climat de confiance sont autant d'éléments intrinsèques au management participatif. Quels sont les objectifs, les avantages, les limites du management participatif ? Comment implémenter une telle démarche au sein de son entreprise ?

La rentabilité d'une organisation dépendant en bonne partie par la qualité de son management, il apparaît essentiel de redonner une dimension humaine à ce dernier.

Le management participatif va dans ce sens en s'appuyant sur l'intelligence collective, en offrant une plus grande autonomie et un certain pouvoir de décision aux salariés.

2_Définition de management participatif :

Arrivé tout droit d'Amérique du Nord, le management participatif est en quelque sorte une réaction aux méthodes traditionnelles hiérarchiques plutôt autoritaires qui étaient jusqu'ici la norme, mais qui ne correspondent plus totalement au monde actuel. Si ce style de management remporte une vive adhésion sur le continent nord-américain dont les mentalités sont plus ouvertes, il gagne progressivement ses jalons sur le vieux continent. En effet, les entreprises s'appuient de plus en plus sur l'intelligence collective, puissant levier d'innovation et de motivation, pour rester compétitives dans leur domaine.

Antithèse des approches directives, l'objectif majeur des méthodes participatives est de créer une adhésion par l'implication des personnes. Bien que difficiles à maintenir dans un contexte de crise, ces postures managériales permettent néanmoins de construire une relation pérenne entre manager et collaborateurs sur le long terme.

Pour autant, manager selon un monde participatif ne signifie pas se délester de toute responsabilité et donner tous les pouvoirs à ses collaborateurs. En effet, un mode de management dit participatif peut conserver une partie directive, dans le sens où le manager définit un objectif à atteindre (ses collaborateurs le reçoivent en tant que tel, ne le contestent pas, ni le négocient). Les équipes ont ensuite une marge de manœuvre élargie pour atteindre **ledit** objectif.

Le management participatif c'est un style qui s'appuie sur le mode d'action épauler, c'est-à-dire que le manager facilite et encourage les efforts de ses collaborateurs, voir même dans ce type de style le manager, il participe à la résolution de problème, donc c'est une sorte de partage de la décision avec les collaborateurs, autrement dit, c'est le fait de faire participer tous les collaborateurs à tout le processus de la prise de décision et surtout de les responsabiliser, y a une sorte de partage de responsabilité par rapport à la décision qui sera prise.

Exemple : cas meetic

Meetic est une entreprise française. Elle est principalement célèbre pour son site de rencontre, existant aussi sous forme d'application, fondé en novembre 2001 en France.

Avec son équipe, Marc SIMONCINI gérant et créateur de Meetic, applique un style de management participatif. Le management participatif est un management qui tend à optimiser la collaboration du personnel. Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commune sera prise. Ce type de management prône donc la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Donc, on peut voir en effet que Marc SIMONCINI applique ce style de management tout d'abord parce qu'il réunit ces salariés lors de déjeuners qui se changent en réunions de travail informelles. De plus, il sait présenter le problème et obtenir des réactions totalement différentes de la part de ses collaborateurs. Il réussit également à faire travailler des personnes avec une forte personnalité ensemble et il préfère que ces collaborateurs aient du répondant, qu'ils osent être en désaccord avec lui et qu'ils n'hésitent pas à exposer leurs idées. Enfin, toutes les décisions sont prises collectivement donc les collaborateurs en plus de participer à la vie de l'entreprise (d'où la notion de « participatif » dans le terme) ils agissent en cherchant des nouvelles idées, des solutions aux différents problèmes.

3_ Les principes de la méthode participative :

Ce type de management s'axe sur 05 piliers :

- **Mobiliser** : fédérer les salariés autour d'un objectif commun, un projet, etc.
- **Déléguer et concerter** : responsabiliser les collaborateurs en les rendant les plus autonomes possible, encourager l'intelligence collective, la cohésion et le travail en équipe.
- **Améliorer continuellement les compétences personnelles et collectives** : implémenter une réelle démarche de développement personnel en permettant à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et/ou développer certaines connaissances ou savoir-être.
- **Réattribuer la gestion des conflits aux protagonistes concernés** : régler, si possible, les tensions au niveau où elles sont apparues, sans en référer systématiquement à la direction ou au manager ni attendre un arbitrage de ce dernier.
- **Mettre en place des démarches de régulation** : accepter l'erreur et permettre à chacun d'implémenter des outils individuels et/ou collectifs afin de faciliter l'autocontrôle et ainsi impliquer chacun davantage dans le processus même de management participatif.

4_ Les objectifs du management participatif :

Le management collaboratif vise à ce que les salariés participent pleinement à la vie de l'entreprise, en favorisant la coopération, en les associant notamment dans les prises de décision, avec l'objectif final d'améliorer performance et efficacité individuelle, collective ainsi que la productivité de toute l'organisation.

Le Management Participatif s'occupe de la dimension de la coopération. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il sait. On parle d'indépendance du collaborateur. Les décisions se font et par le manager et par son assistant. Ce style se caractérise par un dialogue sur pied d'égalité. Sur appel du collaborateur, le manager l'assiste et le conseille. Le manager prend en compte les idées et suggestions de son assistant.

5_ Avantages et limites :

Atouts du management participatif.

Les intérêts d'une démarche managériale participative sont nombreux. Cela permet, entre autres, de :

- **(Re)donner du sens** : en prenant conscience de tous les différents aspects d'un projet, chaque maillon trouve davantage de sens dans sa mission qui s'inscrit dans une stratégie collective. Chaque collaborateur éprouve un réel sentiment d'appartenance à une entité. Motivation, initiative et performance s'en trouvent dopées.
- **Responsabiliser** : en encourageant le partage d'information et la prise d'initiative.
- **Renforcer l'autonomie** : via ce mode de management délégitif, chacun gagne en liberté d'action.
- **Accroître la performance** : communication interpersonnelle facilitée, informations partagées horizontalement, échanges facilités entre collaborateurs de différents services, cohésion sociale, partage d'expérience et de connaissance, mise en commun des savoir-faire, etc.
- **Améliorer la qualité de vie au travail** : moins d'absentéisme, moins de conflits, épanouissement personnel encouragé, etc.
- **Favorise le travail d'équipe**
- **Propose des projets collectifs**
- **Ecoute les remontées d'information**
- **Favorise l'expression**
- **Prend en compte les besoins individuels**
- **Valorise et développe les compétences**
- **Associe l'équipe aux décisions**
- **Privilégie la qualité du climat**

Ecueils de la participation collective :

Certains pièges existent bel et bien dans ce mode de management :

- **Gestion du temps** : les nombreuses sollicitations dues au caractère participatif de la démarche peuvent entraîner une réunionite aiguë – chronophage et perturbatrice au niveau de la concentration des salariés sur leur travail. Ce qui peut, par ailleurs, engendrer un manque de réactivité de l'entreprise, car recueillir l'avis et l'adhésion de tous peut s'avérer fort délicat sur certains sujets sensibles.
- **Encourager le collectif tout en reconnaissant l'individuel** : peut s'avérer délicat à mettre en œuvre.

- **Gestion de certains conflits** : notamment en période de crise (licenciement, délocalisation, réorganisation, etc.).
- **Confidentialité de l'information** : dans le cadre d'innovations particulièrement, ou la discrétion est de mise.
- **Cherche à « gommer » la réalité hiérarchique**
- **Donne trop souvent satisfaction pour éviter les désaccords**
- **Occulte les résultats au profit de l'ambiance**
- **Manque de précision sur le non négociable/négociable**
- **Cherche le consensus en toutes circonstances**
- **Assiste ses collaborateurs au lieu de les aider**
- **Etouffe les conflits pour ne pas heurter les gens**
- **Reporte les décisions impopulaires**

6_ Implémenter une démarche de management participatif :

Mettre en place une approche de management participatif au sein de son entreprise engendre un remaniement organisationnel progressif. Il s'agit de replacer l'Humain et les relations humaines au cœur de l'organisation. Ainsi, le bien-être au travail et l'épanouissement personnel deviennent des piliers du management.

Implémenter une collaboration efficace et efficiente de tous les collaborateurs **requiert** énormément de dialogue, des essais, des ajustements au fur et à mesure de l'implantation de la démarche. Il serait vain de définir une solution toute faite de but en blanc et vouloir à tout prix l'implémenter sans l'ajuster à l'entreprise, son histoire et ses salariés.

7_ Outils utiles au management collaboratif :

Une large palette d'outils et méthodes sont à la disposition du leader participatif, utilisables selon les besoins et le contexte :

- **Le brainstorming** : après constitution d'une équipe composée de collaborateurs aux profils complémentaires, ces groupes de réflexion sont de puissants leviers de questionnement dans le cadre de résolution de problèmes, innovation, (méthode des 06 chapeaux, par exemple), etc.
- **Les réseaux sociaux d'entreprise** : ces plateformes collaboratives permettent de **fluidifier** les échanges entre les salariés.

- **La boîte à idées :** auparavant véritable boîte en métal, carton ou autre, elle revêt désormais un format digital facilitant la récolte et le traitement des suggestions (ce dernier point étant crucial pour l'efficacité et la pérennité du processus).

I. Le management persuasif :

1_ Définition :

Le management persuasif, est basé sur la capacité du manager à pousser ses collaborateurs à se dépasser en permanence. En effet, le management persuasif, que certaines personnes qualifient d'informatif, est une gestion du personnel, centrée sur le relationnel et la communication. Avec son charisme, le manager se présente comme guide, menant ses collaborateurs à se surpasser, afin d'atteindre des objectifs communs.

Contrairement au management directif, où les informations circulent à sens unique, du manager à ses collaborateurs, le management persuasif favorise la communication entre la hiérarchie et les collaborateurs. Avec tact et en se montrant bon négociateur, le manager persuasif fait comprendre aux collaborateurs qui, valorisés, se considèrent comme partie intégrante de l'entreprise. Ainsi, ils s'investissent à fond dans leur travail, avec des idées innovantes et productives.

Son mode d'action s'est entraîné et c'est un peu proche de style directif, c'est-à-dire que le manager continu a donné des instructions, surveiller de près l'exécution de travail de son collaborateur ou de ses collaborateurs avec une toute petite différence par rapport au style directif, ce que à ce niveau le manager donne des explications, donc en final, le style persuasif est comme le style directif un peu léger (light).

2_ Caractéristiques du management persuasif :

La base du management persuasif est la relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. D'une part, le manager, doté d'une force de persuasion, s'adresse à ses collaborateurs, afin de les booster et les motiver, pour qu'ils s'appliquent à réaliser ce qu'on leur demande de faire, mais surtout à être les meilleurs dans ce qu'ils font. D'autres part, il y a les collaborateurs, qui invités à s'exprimer, se sentent écoutés et valorisés. Ils apportent leur contribution au bon fonctionnement de la société où ils travaillent, à travers leurs prises d'initiatives et des nouvelles idées. Mais au final c'est toujours le manager qui a le dernier mot sur les décisions à prendre.

3_ Traits de caractère d'un bon manager persuasif :

La réussite du management persuasif repose sur les capacités du manager à bien mener sa mission, tout en cultivant une relation cordiale avec ses collaborateurs. En effet, dans ce style de management, le manager qui fait figure de guide et d'exemple, doit être capable d'entraîner ses collaborateurs vers des objectifs communs. Il doit être suffisamment convaincant pour pouvoir les persuader à donner les meilleurs d'eux-mêmes.

Voici quelques traits de caractères indispensables à celui qui souhaite devenir un bon manager persuasif :

- Etre une personne charismatique, exerçant une influence exceptionnelle sur les autres.
- Etre doté d'une forte capacité de persuasion, pour s'adresser correctement aux gens, avec tact et cordialité.
- Etre capable de descendre la nature humaine, pour pouvoir identifier les personnes capables d'être autonomes au travail.
- Etre doté d'un bon sens de l'organisation, caractère indispensable à tout bon manager.
- Etre un bon négociateur, qui essaie sans cesse de convaincre ses collaborateurs.

Certains de ces traits de caractère sont innés tandis que d'autres s'acquièrent avec l'expérience. Cependant, malgré les qualités du manager persuasif, ce type de management, à l'instar des autres styles de management, qui sont le directif, le participatif et délégatif, a ses avantages mais aussi ses limites.

4_ Avantages et limites du management persuasif :

Utilisé à bon escient, dans des situations appropriées, le management persuasif s'avère être une bonne stratégie managériale pour :

- Motiver un collaborateur en phase de montée en compétences.
- Donner à ses collaborateurs le sentiment d'appartenance à un groupe, en les fédérant en équipe autour d'un projet, et en encourageant les prises de décision.
- Susciter l'intérêt et la motivation pour un projet.
- Pour booster les salariés ayant peu de confiance en eux alors qu'ils sont compétents.

Appliqué à des situations non appropriées, le management persuasif peut provoquer des frustrations auprès des employés créatifs ou aux profils experts qui souhaitent être encore valorisés à travers la considération de leur idées ou de leur créativité. Il y a des situations où l'application du management persuasif peut conduire

à l'échec d'un projet, notamment avec des collaborateurs qui, à cause des malentendus, finissent par adopter des attitudes néfastes.

Voici quelques points négatifs du management persuasif :

- Le système appliquant ce type de management demeure peu ouvert sur l'extérieur, à force de trop se focaliser sur les débats internes.
- Du fait de l'implication du manager et des collaborateurs, le risque d'une confusion entre la vie privée et la vie professionnelle, est bien réel, et ce aussi bien pour le manager que pour les collaborateurs.
- Ce style de management peut s'apparenter à un management assez autoritaire. Voilà pourquoi certaines personnes le considèrent comme un management paternaliste.
- Le risque de perte de temps, à cause des débats interminables.
- Submergé ou emporté par son élan, le manager risque d'accepter parfois plus de projets qu'il ne le fallait.

5_ Les situations propices au management persuasif pour en tirer avantages :

L'approche situationnelle, qui consiste à tenir compte de la situation du moment, notamment du contexte, de la typologie de l'équipe qui travaille sous son ordre et des contraintes des tâches, est importante si on veut tirer parti des avantages du management persuasif.

▪ Quand opter pour le management persuasif ?

Le management persuasif peut s'avérer efficace, lorsqu'on a besoin d'encourager la prise d'initiative des salariés, ayant peu de confiance en eux. Avec un manager persuasif, les collaborateurs pourront soumettre leurs idées, tout en sachant que la décision finale ne leur revient pas mais repose sur la responsabilité du chef.

La situation peut s'avérer très confortable pour de nombreuses personnes ayant besoin d'encouragement ou d'appui psychologique au travail, sans pour autant être prêtes à assumer des responsabilités importantes.

Le management persuasif est indiqué dans des situations où l'on veut donner à ses collaborateurs le sentiment d'appartenance à une entreprise.

▪ Quand éviter le management persuasif ?

Avec des collaborateurs qualifiés, dotés d'esprit d'entreprise et d'une certaine expertise, le management persuasif peut conduire à une situation de frustration et à des attitudes contre-productives, puisqu'ils ne se sentiront pas valorisés. En effet, dans ce

style managérial, on encourage les prises d'initiative, mais c'est le manager qui prend les décisions finales.

Le management persuasif est déconseillé auprès des personnes, qui apprécient jouir d'une liberté importante dans leur travail. Pour pouvoir tirer parti des avantages du management persuasif, un bon manager doit être suffisamment perspicace et reconnaître les situations propices au management persuasif face à celles qui ne le sont pas.

II. Le management déléгатif

1_ Définition :

Le management déléгатif est une forme de management qui repose sur une confiance accordée aux employés, au respect de leurs personnes et à la reconnaissance de leurs compétences. En d'autres termes, le rôle du manager consiste à confier des tâches aux employés et à dynamiser leurs créativité, leurs proactivités et leurs enthousiasmes. Pour ce faire, il doit accorder de la valeur au travail des employés et faire preuve de respect quand il s'adresse à eux. Dans cette optique, les ordres et les directives n'ont plus leur place. Au lieu d'ordonner, le manager sollicite les collaborateurs de se charger d'une activité.

Le management déléгатif s'occupe de la dimension de l'organisation. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas tout. On parle d'« interdépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le collaborateur. Les résultats attendus sont définis à l'issue de réunions qui sont à l'initiative du collaborateur. Le manager définit la forme et le rythme du contrôle. Il aide de façon indirecte son assistant par le biais d'information. Il partage avec lui des responsabilités.

Le style déléгатif repose sur la capacité du manager à susciter la créativité des collaborateurs et la solidarité du groupe. Ainsi, l'implication du manager est amoindrie puisque ce sont les collaborateurs qui, profitant de la confiance accordée par leur supérieur hiérarchique, se chargent du bon fonctionnement de leur groupe de travail.

En effet, comme pour le management participatif, ce sont les collaborateurs qui prennent les décisions et disposent d'une grande latitude pour la mise en œuvre de leurs propres plans d'actions. Le rôle du manager se limite à des contrôles ponctuels.

Il existe plusieurs méthodes de délégations :

- Informelle : pour les collaborateurs à qui on délègue des tâches simples ; les instructions sont souvent verbales.
- Formelle : pour les collaborateurs qui doivent se charger de tâches importantes. Cette forme de délégation est souvent accompagnée d'instructions écrites.
- Secondaire : pour les collaborateurs dans une équipe de travail et qui reçoivent leurs instructions du groupe.

- Le laissez-faire : pour les collaborateurs expérimentés qui n'ont plus besoin de directives.
- Le trouble-shooting : pour les collaborateurs créatifs, dotés d'une grande capacité de communication et donc en mesure de gérer des problèmes.
- Ou le bras droit : à appliquer avec des collaborateurs de confiance et qui sont aptes à proposer de nouvelles idées.

Le management déléгатif ne peut être mis en place qu'avec des collaborateurs, en qui le manager a une confiance totale.

2_ caractéristiques du management déléгатif :

A l'instar du management participatif, le management déléгатif est une stratégie managériale, reposant sur l'organisation et la communication et favorisant la prise d'initiative.

Parmi les caractéristiques de ce type de management figurent :

- La mise en place d'une confiance mutuelle entre le manager et ses collaborateurs.
- La mobilisation du personnel par une politique active de développement.
- La reconnaissance des compétences des employés.
- La délégation du pouvoir, en permettant aux collaborateurs de disposer d'une grande autonomie opérationnelle et relationnelle, sans l'intervention du manager.
- La mise en place des démarches de régulation telles que les marges d'erreur, l'autocontrôle.

Comme pour le management participatif, le rôle du manager, de par son implication moindre, consiste à confier les tâches à ses employés ou à ses collaborateurs, puis à dynamiser leurs créativité et à susciter leur enthousiasme. Les ordres et les directives ne sont pas les mêmes que pour le cas de management directif, où toutes les prises de décision reviennent au manager.

3_ Traits de caractère du bon manager déléгатif :

L'implication élémentaire du manager est caractéristique du management déléгатif. Cependant, il a un rôle d'une importance capitale dans le bon fonctionnement de l'entreprise qu'il gère. Voilà pourquoi, il doit être doté d'un certain nombre de traits de caractère pour pouvoir mener à bien sa mission. Il doit être :

- Doté d'un sens de communication pour pouvoir transmettre des instructions concises, et préciser les résultats attendus.

- Perspicace pour pouvoir desceller la nature humaine, et identifier les personnes capables d'être autonomes au travail.
- Capable de définir les taches correspondant à chaque collaborateur.
- Suffisamment intègre pour reconnaître la compétence de ses collaborateurs, accorder de la valeur à leur travail et ne pas s'approprier leurs réussites.
- Etre capable de reconnaître les bonnes initiatives.
- Apte à déléguer des responsabilités à ses collaborateurs.
- Apte à instaurer un système de contrôle.

Comme pour les autres styles de management, le manager délégatif est le premier responsable, dans la réussite de son style de management, qui a des avantages et des inconvénients.

4_ Avantages et limites du management délégatif :

Ce style de direction parfois nommée « management consultatif » offre une large marge de manœuvre aux salariés qui sont régulièrement consultés pour avis et prise de décision et fortement impliqués dans la vie de l'équipe et l'organisation tout en gardant des objectifs très axés sur les résultats.

Le manager doit savoir déléguer opportunément afin de maximiser la motivation et l'efficacité.

Les points forts d'un tel type de direction sont nombreux. Les risques psychosociaux liés à une pression trop élevée sont à craindre. Atouts importants pour le manager délégatif.

Avantage :

Avec des collaborateurs motivés, capables de bien mener leurs taches, le management délégatif offre de nombreux avantages, tels que :

- L'implication des collaborateurs dans leur travail les valorise, d'où la présence réelle de sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- La motivation effective qui se traduit par un enthousiasme collectif et une émulation conduisant à la réalisation des objectifs communs.
- La possibilité pour le manager d'utiliser son temps de manière plus productive.
- La coopération dans le transfert de compétence et le partage d'information.
- La recherche d'amélioration ou de solutions aux problèmes identifiés.
- Motivation accrue

- Cohésion d'équipe
- Ambiance de travail bénéfique
- Responsabilisation accrue des collaborateurs
- Communication fluidifiée
- Définit les missions et responsabilités
- Etablit des règles du jeu
- Planifie et organise l'activité
- Met en place un système de suivi
- Délègue missions et responsabilités
- Laisse de l'autonomie
- Intervient en cas de nécessité uniquement
- Etablit des communications correctes : Respect mutuel.⁵

Limites :

A noter cependant que, à l'instar des autres formes de management, le style délégitif a ses limites. Ce sont :

- La nécessité pour le manager de se montrer discret, après avoir délégué ses responsabilités, pour permettre à son équipe ou ses collaborateurs d'être autonomes.
- Le risque de désorganisation de la hiérarchie, lorsque certains centres de décisions inférieures peuvent devancer les supérieurs.
- Le risque de circulation anarchique de flux d'informations due aux désaccords entre le manager et les collaborateurs.
- Le risque d'inefficacité et de conflits, suite à des ordres contradictoires.
- Le risque de voir le management délégitif devenir « directif », selon la nature des instructions données.
- Le risque de voir le manager se « désintéresser » de son équipe, en lui déléguant trop de responsabilités.
- Capacité à déléguer efficacement
- Intuition
- Recul et confiance envers ses collaborateurs
- Aptitude naturelle à inspirer ses troupes
- S'isole de son équipe
- Manque d'implication dans la transmission des décisions
- Ne contrôle pas les délégations mises en place

⁵ Article publié par Angela dans management « PEPITE SC », le 01/07/2021 à 8h03.

- Confond activité et résultat
- Administre les activités plutôt que de gérer les Hommes
- Communique essentiellement par écrit
- Définit des rôles et des fonctions trop rigides
- Ne remet pas en cause l'organisation.⁶

5_ les situations propices au management délégitif :

Tout le monde n'est pas réceptif au style de management délégitif : ce qui est motivant pour les uns, peut devenir stressant pour les autres.

✦ Quand opter pour le management délégitif ?

Le management délégitif peut s'avérer efficace, avec des collaborateurs expérimentés, débordants d'énergie et de motivation. Ils ont souvent besoin d'une latitude et de champ d'action pour mener à bien leurs missions. Comme pour le management participatif, le style délégitif est également indiqué pour des collaborateurs qui ont besoin de ressentir un sentiment d'appartenance à leur entreprise.

✦ Quand éviter le management délégitif ?

Le management délégitif est évité si les collaborateurs ne sont pas motivés et ne se montrent pas enthousiastes à l'idée d'avoir plus de responsabilités : pour certaines personnes, les responsabilités, souvent contraignantes sont sources de stress. Le secret d'un bon management réside dans la perspicacité du manager à reconnaître les situations propices au style de management qu'il veut appliquer. Si la situation ne s'y prête pas, il lui reste d'autres styles de managements.

6_ Autres styles de management :

• La théorie X Y de MC GREGOR :

Dans un ouvrage intitulé «La dimension humaine de l'entreprise », Mc Gregor affirme deux façons de percevoir ses collaborateurs, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « Théorie X » qui symbolise le management prôné par l'école classique et l'autre appelée « Théorie Y » censée représenter l'école des relations humaines.

⁶www.cersa.org/management-délégitif.com

visité le 28/08/2021 à 20h.

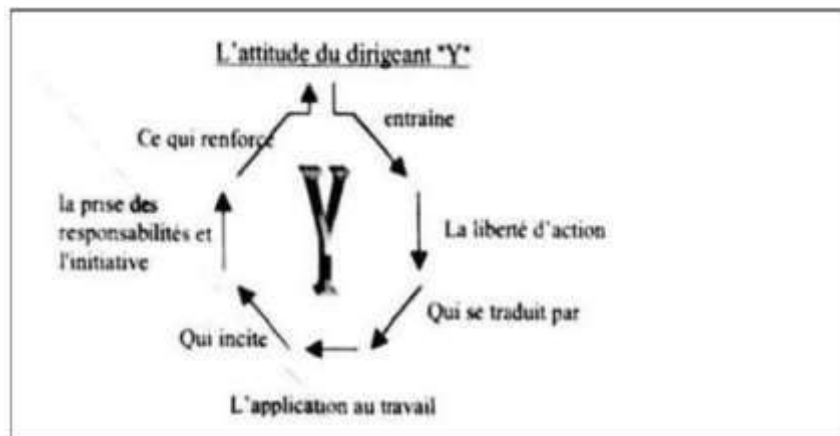
Tableau N°02 : Les hypothèses de la théorie X et Y

La Théorie X	La Théorie Y
<p>Dans la théorie X le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes, les hypothèses de cette théorie sont les suivantes :</p> <p>_L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible.</p> <p>_En raison de cette caractéristique humaine que représente l'aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.</p> <p>_L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.</p>	<p>le gestionnaire dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes :</p> <p>_Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle.</p> <p>_Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs organisationnels.</p> <p>_L'homme peut se diriger et se contrôler, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable.</p> <p>_L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles.</p>

Figure N°04 : La Théorie X



Figure N°05 : La Théorie Y



Conclusion :

Le management est indispensable pour établir et maintenir un environnement interne dans lequel des hommes collaborent avec efficacité pour atteindre des objectifs collectifs. La gestion est essentielle à toute coopération organisée.

L'entreprise est considérée comme un tout organisé (un corps social). Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillages, capitaux, personnel, de manière à ce qu'elle soit capable de remplir ses fonctions essentielles.

Chapitre 02 :

Etude de la

performance

de l'entreprise

Introduction

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions. Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir, cherchant les différentes conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance, et sur les facteurs qui l'induisent ou qui l'inhibent.

Les recherches concernant la performance de l'entreprise sont nombreuses ce qui démontre l'intérêt croissant des différents chercheurs pour ce concept. Bien que la performance ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus conduit à des questionnements que des réponses, plus particulièrement, en ce qui concerne la définition du concept, selon leur vécu. Mais les dires des uns sont infirmés par ceux des autres. Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à des longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « performance ».

Outre la problématique de la définition, les points de vue divergent aussi concernant les méthodes de mesure et les facteurs à mesurer pour appréhender la performance de l'entreprise. Certains chercheurs tendent à évaluer la performance de l'entreprise sur la base de la productivité et de la production, d'autres sur la base de l'efficacité stratégique, et quelque uns sur la capacité de l'entreprise à innover les produits et les services qu'elle propose à ses clients. D'autres soutiennent enfin que la performance de l'entreprise repose sur la capacité de l'entreprise à fournir des produits de bonne qualité, ou à protéger l'environnement même si elle entreprend des activités industrielles, etc. Ceci démontre une certaine difficulté à mesurer le concept et explique l'abondance des recherches.

Ce deuxième chapitre va nous permettre à travers une revue de la littérature d'analyser le concept de la performance d'une manière globale dans une première section puis, nous allons dans une seconde section opter pour une vision plus marketing de la performance axée sur le style de management.

Section 01 : Le concept de Performance

1. Définition :

La performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de la performance des unités qu'ils dirigent. Mais comme nous l'avons déjà précisé dans notre introduction, ce concept reste encore très difficile à cerner. La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008).

Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Brulhart et Moncef, 2010), cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation.

Aujourd'hui il n'est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise et la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

Nous reprenons dans le tableau suivant quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps. ¹

Tableau N°03 : Quelques définitions de la Performance. ²

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998

¹ Patrick Lefèvre, « Théories et stratégies du management », Les Cahiers de l'Actif - N°314-317 2, P 27-33.

² Ghozlene Oubya ; Thèse de doctorat, « CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE », UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, Promotion 2015/2016.

La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités	Indicateurs financiers et non financiers	Frank Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acceptation a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

« C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients ».

A travers les différents travaux, on constate que la recherche de la performance globale conduit inexorablement à la dématérialisation de ce concept, rendant sa mesure encore plus difficile. Mais avant d'appréhender les différentes dimensions de la performance globale, il est bon de rappeler que pendant très longtemps la performance a été uniquement évaluée à travers des critères financiers.

1.1 Prédominance de l'aspect financier dans l'opérationnalisation de la performance :

L'évaluation de la performance de l'entreprise à longterm reposé sur les résultats financiers, par le biais des indicateurs financiers, et en se basant sur le critère de rentabilité des investissements **RI** (Return On Investment). Ces éléments ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Cauvin et Bescos, 2005). Mais si la performance de l'entreprise a d'abord été mesurée dans le domaine financier, il a été observé que cet angle ne permet pas de refléter la véritable performance de l'entreprise. Si comme le dit Henri Ford : **« une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre »**, la performance globale recherchée au niveau des organisations ne peut être évaluée uniquement à partir d'indicateurs financiers ou économiques.

1.2 Apparition des indicateurs non financiers :

Pour Brulhart et Moncef (2010) citant plusieurs auteurs, il existe plusieurs limites aux indicateurs financiers qui ne rendent compte que d'une vision à court terme de la performance. Pour eux, ces indicateurs ne proposent qu'une vision synthétique de la performance globale de l'entreprise et ne considèrent pas les éléments intangibles de la valeur de l'entreprise. Ils ne permettent pas non plus d'apporter des explications sur la stratégie mise en œuvre par l'entreprise et ne reflètent pas immédiatement les effets des actions managériales. Enfin, ces indicateurs sont incapables de prendre en compte l'investissement dans les actifs intangibles tels que la satisfaction du client ou l'innovation. Les auteurs en concluent donc qu'il est impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières.

Les indicateurs non financiers reflètent l'investissement dans les actifs intangibles et semblent plus aider à faire les prévisions de la performance financière par rapport aux indicateurs comptables. Les indicateurs non financiers sont des indicateurs destinés à induire, à mesurer et à sanctionner la capacité ou l'incapacité de l'entreprise à lancer un apprentissage organisationnel. Ces indicateurs permettent de définir si l'entreprise est apte à partager les connaissances à toutes ses parties prenantes, de détecter de manière proactive, l'exploitation de nouvelles stratégies qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise (Finet A. 2009).

On conclut d'après différentes recherches menées, qu'il est indispensable de compléter l'analyse de la performance par la considération d'autres critères tels que la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction du client. Cette évolution dans les techniques d'évaluation de l'entreprise est survenue suite à de nombreuses critiques portant sur l'incapacité des indicateurs financiers à appréhender la performance globale de l'entreprise. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'ont été utilisés les indicateurs financiers et non financiers et les mesures subjectives ou objectives de la performance (Ittner et Larcker, 1998). Comme le disent Tournois et Montebello (2001), citant plusieurs auteurs, « un haut niveau de satisfaction améliore la performance financière de l'entreprise en accroissant la fidélité des consommateurs actuels, en réduisant les élasticités au prix, en abaissant les coûts marketing à travers un « bouche-à-oreille » positif, en réduisant les coûts de transaction, et en enrichissant la réputation de l'entreprise ».

Ainsi, des approches à la fois plus ouvertes, plus globales et plus complètes, combinant des indicateurs financiers et non financiers ont été développées, afin de renforcer le lien entre les orientations stratégiques et les opérations (Germain, 2004).

2. Les différentes approches de la performance :

Notre première analyse nous a montré que le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique d'enrichissement des recherches sur l'étude de la performance que nombreux développements théoriques ont eu lieu au cours de ces dernières années. Marmuse (1997) distingue par exemple trois formes principales de la performance :

- La performance stratégique qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients.
- La performance concurrentielle qui provient des jeux de forces concurrentielles (la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur) de la part de marché et de l'écart stratégique (écart entre la performance souhaitée et atteinte).
- La performance socio-économique et financière qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net.

La classification développée par Venkatraman et Ramanujam (1986) fait ressortir trois différents niveaux pris par la mesure de la performance soit, la performance financière (Financial performance), la performance d'affaires (Business Performance) et la performance organisationnelle (Organisational performance). La performance financière regroupe des indicateurs comme le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier. Quant à la performance d'affaires, elle regroupe outre la performance financière, des indicateurs comme la part de marché, la qualité des produits, l'introduction de nouveaux produits ou l'efficacité du marketing. Quant à la performance organisationnelle, elle englobe la performance d'affaire ainsi que des indicateurs reliés au personnel, à la satisfaction des organismes régulateurs, au respect de l'environnement, à la satisfaction de la communauté, etc.

Dans une autre optique, l'évaluation de la performance de l'entreprise pourrait se faire par évaluation économique, systémique, sociale et politique de l'entreprise. L'approche économique pourrait être considérée dans ce cas comme étant la dimension observée depuis longtemps. Mais les trois autres approches sont venues un peu plus tard. Plusieurs travaux parlent de performance économique, de performance sociale, de performance commerciale, performance de marché, performance stratégique, performance concurrentielle, etc... ; ce qui nécessite que nous présentions dans cette partie une typologie des différentes approches de la performance existante dans la littérature.

- **Les implications managériales :**

Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et Al (1997) permet aux dirigeants d'identifier les parties prenantes qui agissent sur la rentabilité de leurs entreprises. D'après les enquêtes menées par ces auteurs, les actionnaires sont les plus importants dans le cadre de la rentabilité de l'entreprise. Dans 40% des cas, ils interviennent dans les différentes décisions de l'entreprise. Ensuite, viennent les clients qui, dans 30% des cas conditionnent aussi la rentabilité de l'entreprise. La performance organisationnelle de l'entreprise dépend à 20% des employés qui font le travail et qui assurent de ce fait la qualité des services ou des produits délivrés aux clients. La décision de la communauté joue une faible part (10%) dans la performance organisationnelle et la rentabilité de l'entreprise (Mandzila, 2006).

Ce modèle de la performance permet aussi de mettre en relief l'image de l'entreprise et son implication sociétale. Ainsi, l'entreprise peut définir les différents axes de pilotage de ses activités. Il permet entre autre de déterminer les différentes missions que l'entreprise doit accomplir, les objectifs qui sont relatifs à ces différentes missions et les moyens pouvant être déployés pour atteindre ces objectifs.

Le modèle d'Atkinson et Al (1997) met bien en relief trois différents types de performance que nous allons analyser : la performance financière (actionnaires), la performance commerciale (clients), la performance humaine (employés) ou la performance sociale (communauté). D'autres types de performances comme la performance de production ou la performance stratégique vont aussi être analysés.³

3. Les différentes typologies de la performance :

1) La performance financière :

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S. 2006). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes.

³ Cours de du module « Gestion financière », Master 2 MHT, Semestre 03, 2020.

Il est à noter que la performance financière de l'entreprise est corrélée avec la gouvernance de l'entreprise. Comme le dit Miloud (2003), une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) et d'établir un comportement responsable au sein de l'entreprise.⁴

1.1) Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise :

Avant les années 1990, les entreprises se sont principalement focalisées sur les indicateurs financiers pour évaluer leur performance. Les principaux indicateurs financiers qui ont été exploités pendant cette période étaient les retours sur investissements ou ROI (Return On Investment), les chiffres d'affaires et les résultats. Ces indicateurs portent à croire que la performance de l'entreprise est principalement appréhendée au niveau de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables ont donc permis de refléter la performance boursière de l'entreprise.

Par la suite, ces différents indicateurs ont été améliorés suite à des critiques quant à leur fiabilité et les informations qu'ils fournissent concernant la performance et la situation de l'entreprise analysée. Désormais, il existe des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise tels que l'Economic Value Added (EVA), ou le Cash Flow Return On Investment (CFROI). Pour connaître la performance financière de l'entreprise, le gestionnaire utilise de plus en plus le Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière (TRF), le free cash flows, la croissance des cash flows, le Return On Assets (ROA) et les ROI.

1.2) Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performance :

Les indicateurs de la performance financière que nous venons de parler précédemment présentent cependant des limites. Les données financières tiennent compte des actionnaires de l'entreprise et négligent de ce fait, les autres parties prenantes. D'autre part, ces données pourraient pousser le gestionnaire à fonder ses analyses sur le court terme, en oubliant les investissements en termes de recherche et développement, ou en marketing. Il a été constaté entre autre, que les données comptables et financières donnent des indications concernant la performance de l'entreprise dans le passé, ce qui fait que les dirigeants ne peuvent pas se fier à ces

⁴ Bergery, L. « Le management par les valeurs. Lavoisier », 2011, Paris, France, P327.

données pour prendre une décision. Certes, les résultats comptables des entreprises dans le passé leurs permettent de connaître la rentabilité de leurs activités et de leurs actifs. Cependant, cette connaissance n'a pas toujours permis aux entreprises de faire des évaluations permettant d'anticiper leur performance financière dans le futur. Ceci est dû au fait que les besoins et les attentes des clients changent au fil du temps. Ainsi, il est bien probable qu'une activité dont la rentabilité a été éprouvée depuis plusieurs années ne puisse plus afficher une meilleure performance maintenant.

En effet la performance financière à long terme de l'entreprise ne tient pas uniquement compte de la situation financière passée de l'entreprise, mais également, de sa situation actuelle et une anticipation de sa situation dans le futur. De ce fait, et comme le disent Cumby et Conrod (2001), « La performance financière ne peut pas être évaluée en tenant compte des seuls indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs non financiers tels que la fidélité des clients. Les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. La satisfaction des clients peut par exemple constituer, un indicateur de performance économique et de performance boursière de l'entreprise.

Dans ce cadre, la performance financière de l'entreprise ne constitue donc pas une approche suffisante pour appréhender la performance de l'entreprise. D'autres types de performance méritent d'être analysés.

2) La performance commerciale :

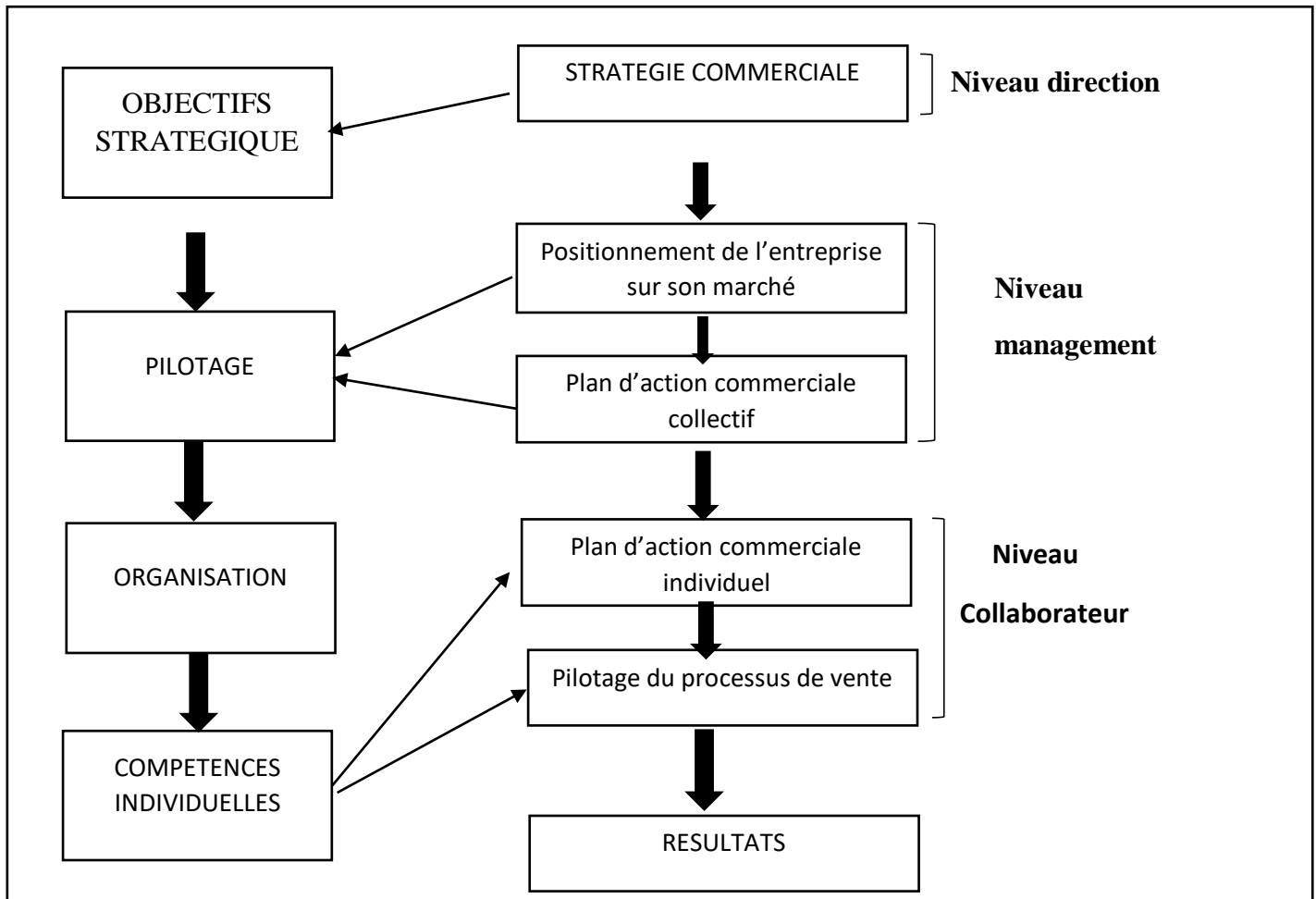
La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Ouattara (2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. Plauchu et Tairou (2008) la définissent quant eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but

d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise et qui seront représentés sur la figure suivante :

Figure N°06 : Les principaux leviers de la performance commerciale



Sur cette figure, nous pouvons constater que la stratégie commerciale constitue le premier levier de la performance commerciale de l'entreprise. Elle permet de connaître les différentes stratégies pouvant améliorer la performance de l'entreprise. La stratégie commerciale va déterminer le positionnement de l'entreprise sur son marché.

Par la suite, les différents acteurs élaborent un plan d'action commerciale collectif. Ces deux éléments sont déterminés au niveau management. Le positionnement de l'entreprise sur le marché est important dans la mesure, où ce dernier lui permet d'obtenir une place dominante. Après l'élaboration d'un plan d'action commercial collectif, les collaborateurs passent à l'établissement d'un plan

d'action commerciale individuel et au pilotage du processus de vente. Ces plans d'actions peuvent concerner les actions commerciales uniquement ou la force de vente de l'entreprise.

Le processus de vente pour sa part, se passe par l'initialisation du processus. Si la satisfaction du client final constitue le but ultime de la performance commerciale, il existe d'autres leviers qui pourraient être considérés. La satisfaction des clients est liée à la capacité de l'entreprise à innover ou à créer de nouveaux produits. Cette aptitude permet en effet à l'entreprise d'augmenter sa part du marché sur du long terme. Et dans ce cas de figure, nous pouvons noter que la performance commerciale de l'entreprise est aussi corrélée à la performance financière.

La performance commerciale de l'entreprise se joint à l'expérience de l'entreprise. Les années d'existence permettent en effet de réduire les coûts de production en fonction des unités fabriquées. Par conséquent, l'entreprise peut proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents et augmenter sa marge unitaire. Par ailleurs, les clients tiennent toujours compte des expériences de l'entreprise par différentes marques. L'ancienneté de l'entreprise dans le domaine lui permet d'accéder aux canaux de distribution les plus performants et d'acquérir par la même occasion, une image positive auprès de la clientèle (Gotteland et Haon, 20025).

2.1) Les indicateurs de la performance commerciale :

La performance commerciale se traduit en général par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle est appréciée selon le nombre de clients recrutés et fidélisés. Pour la mesurer, il est possible de faire une étude de la progression du nombre de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires, de la progression des parts de marchés.

La performance commerciale pourrait être évaluée aussi sur la base de l'excédent brut d'exploitation. Cette valeur informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné et à accumuler des profits dans cette vente. Cette valeur permet entre autre dévaluer l'aspect industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects (Njampimp, 2008).

La performance commerciale peut également être évaluée sur la base de la marge commerciale qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entreprise à contrôler les contraintes du marché. La marge commerciale pourrait aussi traduire la stratégie commerciale de l'entreprise et plus particulièrement, sa politique de prix et de vente (Genaivre, 2006). Elle peut être appréciée en fonction de son aptitude à garder et à augmenter son chiffre d'affaire dans des conditions de rentabilité (Plauchu et Tairou, 2008).

2.2) Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performance de l'entreprise :

La performance commerciale permet de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes. Dans la société actuelle, les entreprises sont bien conscientes de l'importance des clients pour leur pérennité et leur développement. Les actions et les stratégies choisies devraient donc tourner autour de la satisfaction des clients. La performance commerciale de l'entreprise devient de ce fait, une notion indispensable dans la mesure où elle lui permet de connaître sa notoriété, sa place au sein du marché, son positionnement, les différents produits que les clients ont appréciés, etc.

La performance commerciale permet aussi aux différents acteurs de l'entreprise de connaître les principaux leviers de leur performance et de la satisfaction des clients. Ceci est très important dans la mesure où les objectifs de toute entreprise est d'attirer le plus de clientèle et de faire la meilleure vente possible. Dans sa démarche de fidélisation des clients, la performance commerciale tient compte de l'importance du client pour la pérennité de l'entreprise.

La performance commerciale assure entre autre, des différentes démarches liées à la vente, telles que le marketing, la communication et la publicité voire même les règles qui régissent le management de la force de vente et les positions juridiques qui permettent de régulariser la vente effectuée au sein de l'entreprise.

Toutes ces démarches s'inscrivent dans la détermination des rôles des différents acteurs dans la réussite du processus de vente, mais elles ne permettent pas de connaître de façon très précise, les comportements d'achat, les spécificités, les attentes du client, etc. pourtant, ces différentes données peuvent être importantes pour l'entreprise si elle souhaite vraiment augmenter le volume de ventes. Les gestionnaires peuvent se focaliser dans l'analyse des données quantitatives en ce qui concerne le taux de vente, le nombre de clients fidélisés, mais ils ne tiennent pas compte des données qualitatives permettant de connaître les différents points qui ont particulièrement attirés l'attention du client.

3) La performance de production :

Comme son nom l'indique, c'est une performance ayant pour objectif d'améliorer la production. Pour ce faire, il est nécessaire de mobiliser des ressources productives humaines, matérielles, financières, pour la création des biens et des services. La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon Corhay, A et Mbangala, M. (2008)¹⁴ à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de

produire ». Ceci implique que l'entreprise soit apte à générer de la richesse ou des profits tout en utilisant le moins de ressources possibles. Mais elle peut également impliquer la capacité de l'entreprise à augmenter son volume de production avec les ressources dont elle dispose.

Peu de recherches se sont intéressées à la performance de production de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas, les auteurs s'intéressent plus à connaître les différentes démarches développées dans le cadre de l'amélioration de la production de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'est créé le « Lean management » qui permet aux différents acteurs présents au sein de l'entreprise de participer à la performance de cette production dans le but de réduire les gaspillages dans les unités de production.

Les études se sont également intéressées aux démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production dans le cadre de l'optimisation de sa performance. Aussi, les chercheurs se sont plus penchés sur les différentes démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production. Cette dernière est reliée à la notion d'efficacité. L'entreprise performante va vouloir augmenter sa production et pour atteindre ce but, il faut encore considérer les moyens requis. L'entreprise vise à augmenter la production tout en réduisant les coûts. Ceci peut se traduire par une utilisation à bon escient des ressources¹⁵.

Il a été observé d'autre part, que les travailleurs jouent un rôle important dans cette production de l'entreprise.

3.1) Les indicateurs de la performance de production :

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du Taux de Rendement Synthétique (TRS) qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, manufacturière, de service ou de processus et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise.

Mais la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise mais aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock. Celle-ci pourrait aussi être évaluée sur la capacité de l'entreprise à respecter les délais fixés par son client. Les retards dans ce cas donnent des informations concernant les risques encourus par l'entreprise dans le cadre de son activité à cause de la rupture de l'approvisionnement (De La Forest Divonne, L. 2011).

3.2) Intérêts et limite de la performance de production :

La performance de la production de l'entreprise permet de manière plus efficace de montrer les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise. Elle permet entre autre de discerner les causes de ces différents arrêts et faciliter la détermination de la dimension à considérer dans le cadre de l'amélioration de la production et de la productivité de l'entreprise.

Néanmoins, les fluctuations au niveau de la demande des clients ne permettent pas de garantir par la simple considération de la performance de production, la pérennité et la survie de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas uniquement de produire un volume conséquent de produits ou de services, encore faut-il que les offres proposées répondent bien aux attentes des clients et donnent une valeur à ces derniers.

La performance de production permet de connaître la situation dans l'entreprise mais elle ne permet pas de faire une étude de la possible tendance ou évolution de cette performance. D'autre part, en tentant d'améliorer la production, les entreprises pourraient être amenées à faire une sous exploitation des ressources dont elle dispose. Par ailleurs, cette performance dépend beaucoup de la technologie et de l'utilisation d'appareils sophistiqués permettant d'augmenter le volume produit tout en faisant une économie de temps et d'énergie. Mais de tels changements ne sont pas toujours bénéfiques pour les entreprises qui n'ont pas beaucoup de moyens. Par conséquent, ces dernières vont être éliminées petit à petit au profit de celles qui peuvent se permettre de s'approprier les nouvelles technologies, voire même, celles qui sont aptes à aménager complètement leurs locaux dans le but de pouvoir accueillir ces technologies de pointe. Vu sous cet angle, la performance de production pourrait encourager le renforcement de la pression concurrentielle sur le marché, rendant encore plus difficile l'acquisition de nouveaux parts de marché pour celles qui sont particulièrement vulnérables.

4) Performance humaine :

La littérature relative à la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. Dans notre recherche nous nous intéressons à la notion de capital humain et à la prise de conscience par l'entreprise de la nécessité et de l'importance de cette ressource qu'est l'homme. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise (Chamak, et Fromage, 2006).

Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al. (2011)¹⁶, l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste. La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous-unité. Ce n'est qu'après avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble (Martory, 2004).

Par ailleurs, pour améliorer cette performance humaine, l'entreprise doit fixer des objectifs qui permettent aux employés d'orienter leur attention vers les activités importantes et de fournir par la suite, les compétences nécessaires pour les atteindre.

Il faut noter entre autre que cette performance humaine repose sur d'autres éléments tels que l'individu lui-même et l'organisation. L'influence de l'individu sur la performance humaine implique son engagement et sa confiance. Mais les facteurs organisationnels pour leur part se réfèrent aux pratiques de ressources humaines. Ce dernier point englobe l'organisation du travail et la qualité de l'encadrement des dirigeants de l'entreprise.

4.1) Les indicateurs de la performance humaine :

Le processus ressources humaines est l'un des piliers de la performance des entreprises. En effet de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent et il est donc nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation. Il existe plusieurs indicateurs de la performance humaine. Ainsi la performance humaine pourrait aussi être mesurée sur la base du taux d'efficacité des formations ou de recrutement (rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés). La performance humaine pourrait être aussi déterminée à partir du taux d'absentéisme qui témoigne aussi du climat social de l'entreprise. Enfin, la performance humaine peut se déterminer à travers les turn-over au sein de la société ou sur la base du nombre d'évolution de postes.

4.2) Intérêts et limite de la performance humaine par rapport aux autres types de performance :

Ce type de performance met l'accent sur l'importance des ressources humaines. Cette ressource a été un peu négligée par rapport aux autres types. Or, c'est elle est à la base de toutes les activités faites au sein d'une société. Elle permet de ce fait de tenir compte de la base même de la performance de l'entreprise et évite à l'entreprise de se focaliser uniquement sur les ressources matérielles et financières qui pourtant, ne peuvent pas remplacer le capital humain qui conçoit, travaille, innove, s'implique et procède à toutes les activités menées au sein de l'entreprise.

Mais la performance humaine est intimement reliée à l'individu et à la notion d'organisation. De ce fait, une mauvaise organisation pourrait l'affecter. L'esprit d'équipe est une valeur fortement véhiculée de nos jours. Cependant, il n'est pas toujours évident de consolider les membres de l'équipe étant donné que chaque individu est unique et qu'il possède ses propres méthodes qui ne coïncident pas forcément avec celles des autres membres de l'équipe, d'où les conflits, la mésentente voire même la dissolution de l'équipe toute entière.

5) La performance sociale :

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005)¹⁷ comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé, mais tient compte entre autre de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société (Autissier, Bensebaa, et Boudier, 2010).

Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement, les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail. La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio, et Sutter, 2013).

La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs. En effet, chaque partie prenante joue un rôle spécifique au sein de

l'entreprise et la complémentarité de leurs actions est à la base même de cette performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004). Mais dans une entreprise, la performance doit toujours générer du profit pour les actionnaires et pour le reste de l'organisation. Dans ce cadre, certaines recherches ont affirmé le probable lien de la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière. Mais cette affirmation reste encore non vérifiée, ou non confirmée. Elle ouvre de ce fait, une autre voie de recherche pour le gestionnaire. Toutefois, le non établissement de liens entre ces deux types de performance n'a pas pour autant réduit l'engouement des différents acteurs pour améliorer la performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004). Ceci semble être reflété à travers le fait que la politique de gouvernance de l'entreprise ne doit pas être évaluée sur la seule base de sa performance économique, mais également sur sa performance sociale et environnementale. Par conséquent, les entreprises se trouvent actuellement contraintes de déterminer des normes de performance sociale et de prendre en considération les différentes interactions entre les parties prenantes de l'entreprise (Turcotte et Salmon, 2005).

Ainsi, la notion de performance sociale ne peut pas être séparée de la performance globale de l'entreprise. Elle suppose en effet qu'il existe une harmonie entre les différents acteurs composant l'entreprise, mais ce climat ne peut être obtenu sans qu'il n'y ait un bon climat social qui fournit une certaine sérénité aux différents acteurs de l'entreprise.

5.1) Les indicateurs de la performance sociale :

La performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée à partir de la rotation du personnel ou encore de l'absentéisme qui donne une idée en ce qui concerne l'atmosphère de travail et les différentes interactions qui ont lieu au sein de l'organisation. Etant donné que la performance sociale implique toutes les parties prenantes dont les employés, elle pourrait aussi se baser sur la satisfaction des employés et à la pratique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, Colot et al (2008)¹⁸ pensent qu'une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise.

Etant donné que la performance sociale se focalise plus particulièrement sur le capital humain, il a été montré qu'il existe autant d'indicateurs de performance sociale que d'indicateurs concernant le capital humain. Dans ce cadre, la performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée via le climat social au sein de l'entreprise, l'exposition des salariés au stress, la qualité du management, la qualité du gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication et la représentation sociale du travail.

5.2) Intérêts et limites de la performance sociale :

La performance sociale de l'entreprise s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques ou si ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leur performance et leur bien-être au travail. En d'autres termes, la performance sociale de l'entreprise permet de savoir si ses activités sont à l'origine de troubles psychosociaux pour les salariés ou à l'origine de troubles écologiques pour la collectivité. La performance sociale de ce fait donne des indications sur la création de valeur pour chaque partie prenante. C'est aussi un autre moyen pour mesurer les relations existantes entre les employeurs et les employés. La performance sociale permet entre autre de mesurer et de gérer les impacts des activités de l'entreprise sur son environnement (Autissier, Bensebaa et Boudier, 2010).

La performance sociale constitue une autre démarche pour construire une bonne image de l'entreprise. Les marchés financiers deviennent de plus en plus exigeants en ce qui concerne les comptes relatifs à la performance sociale de l'entreprise et les impacts de ses activités sur l'environnement. Bien que ce bilan sociétal ne soit pas obligatoire, il a été observé que l'entreprise avait tout intérêt à le faire pour donner une bonne impression aux acteurs externes qui évaluent ses activités. C'est la raison pour laquelle, elles sont encouragées à donner des renseignements concernant leurs produits, leurs services, leur relation avec les clients. Les acteurs externes exigent entre autre des informations sur la gestion économique, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, l'environnement humain, social et institutionnel, l'environnement biologique et physique de l'entreprise (Allègre et Andréassian, 2008).

6) Performance stratégique :

Dans la société actuelle où la pression concurrentielle est exacerbée, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents. L'entreprise est amenée par la suite à développer des actions qui puissent lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. La performance stratégique correspond de ce fait à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

Mais elle pourrait aussi être définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable ».

Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise. La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages

concurrentiels. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à reconsidérer les avantages stratégiques acquis et à développer un avantage compétitif durable. Elle repose en outre sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Mais la performance de l'entreprise ne peut être obtenue à moins qu'il n'y ait fixation d'objectifs stratégiques par les dirigeants de l'entreprise. Ces objectifs peuvent porter sur différentes dimensions comme l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration de son plan marketing, l'adoption d'une technologie pour améliorer la productivité, etc. La détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise constitue la première démarche pour obtenir des objectifs opérationnels afin d'assurer la performance à long terme de l'entreprise (Ouattara, 2007).

La performance stratégique de l'entreprise et son développement à long terme repose sur la qualité du management, l'organisation, les méthodes et les processus qu'elle entreprend pour réaliser ses activités. Dans ce cadre, une entreprise performante stratégiquement est celle qui dispose d'un exécutif performant, qui est apte à développer, vendre et appliquer les bonnes stratégies. Ceci implique une complémentarité au niveau des compétences des différents membres de l'organisation ainsi qu'une solidarité entre eux.

Outre la potentialité des ressources humaines, les compétences impliquent aussi l'application d'une bonne méthode adaptée aux objectifs à atteindre. Ceci suppose l'utilisation d'outils adéquats pour piloter la stratégie mise en place par l'entreprise, ainsi que les différents piliers du développement à savoir, les coûts, la qualité, les projets, l'analyse des risques, etc.

La performance stratégique de l'entreprise dépend des différents principes de management mis en place. Cela nécessite une qualité des services ou des produits proposés non seulement aux clients externes mais aussi, aux clients internes.

Nous avons affirmé dans notre analyse que la performance stratégique dépend particulièrement des objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixés au départ. Ainsi la performance stratégique dépend intimement des objectifs stratégiques. Certains consultants ont déterminé six types d'objectifs stratégiques basés sur six contraintes très fréquentes chez l'entreprise. Il s'agit notamment :

- Des résultats financiers pendant une période bien déterminée
- De la segmentation, de la satisfaction et de la fidélité des clients
- De la performance des processus
- Des investissements et des projets qui permettent d'améliorer les moyens techniques, informatiques, intellectuels, organisationnels aidant à réaliser de nouveaux leviers de performance

- De la maîtrise des risques puisque ces derniers existent toujours pour chaque projet mené au sein de l'entreprise

- De la compétitivité ce qui renvoie à la part de marché que l'entreprise veut conquérir.

6.1) Les indicateurs de la performance stratégique :

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits et si ces derniers vont durer à l'avenir. Un ratio supérieur équivaut à une stratégie efficiente tandis que dans le cas contraire, il existe des anomalies au niveau du plan stratégique mis en place par l'entreprise (Magakian, J et Payaud, M. 2007).

6.2) Intérêts et limite de la performance stratégique :

La performance stratégique de l'entreprise permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place. Dans ce cadre, elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise et permet d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion, le pilotage de ces dernières. Elle permet entre autre de déterminer si les plans stratégiques mis en place sont adaptés aux structures pour une performance sur du long terme (Ingham, M. 1995). La performance stratégique de l'entreprise permet entre autre de déterminer si l'entreprise possède des opportunités qui permettent une montée en compétence, une évolution des métiers, une amélioration de la situation de l'entreprise.

Pourtant, si la performance stratégique permet de mettre en exergue, l'efficacité des différentes démarches et l'efficacité des décisions des dirigeants de l'entreprise, elle ne permet pas pour autant de déterminer les différentes démarches pour rendre meilleurs les différents piliers de la performance de l'entreprise.

7) Performance concurrentielle :

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs (Bounfour, 2006). Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché (Renaud-Coulon, 1996).

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Les sources potentielles de performance sont acquises par le biais de la connaissance des modifications observées au niveau des systèmes concurrentiels. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir.

Aussi, la performance concurrentielle de l'entreprise semble également être reliée à l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel. Vu sous cet angle, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise.

La performance concurrentielle renvoie aussi aux jeux des forces concurrentielles de l'entreprise. Ces jeux englobent la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre et l'anticipation de l'évolution du secteur. Elle pourrait aussi impliquer la part de marché de l'entreprise et l'écart stratégique, autrement dit, l'écart entre la performance souhaitée et celle qui est effectivement atteinte (Rival, 2008).

Pour analyser la performance concurrentielle de l'entreprise, les chercheurs emploient souvent le modèle des cinq forces de Porter ou encore à travers l'écart stratégique entre l'entreprise et ses concurrents (Moumbé, 2005).

Dans un contexte de forte concurrence, l'entreprise doit connaître la perception de la performance de ses produits par les consommateurs, par rapport aux produits concurrents. Ainsi, elle va chercher les failles et les imperfections senties par les consommateurs afin de discerner les zones d'amélioration possible. Mais on peut également évaluer la compétitivité du produit de l'entreprise sur la base du lien entre les attentes et les valeurs qui sont perçues par les clients en utilisant par exemple la matrice représentée sur le tableau 3 (Lehu, 2001).

Tableau N°04 : Matrice d'identification des améliorations prioritaires.

	Degré faible de performance concurrentielle perçue	Degré élevé de performance concurrentielle perçue
Faible importance attribuée à l'attribut	Faux problèmes	Fausses forces
Forte importante attribuée à l'attribut	Faiblesse	Image forte

7.1) Indicateurs de la performance concurrentielle :

La performance concurrentielle de l'entreprise pourrait être appréhendée en se basant sur la part de marché relative qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché.

La performance concurrentielle de l'entreprise peut aussi être déterminée à partir de la part de marché absolue de l'entreprise c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence. Elle peut aussi être connue en analysant la satisfaction des clients. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients afin de connaître le fonds de leurs pensées ou en faisant des études formelles.

7.2) Intérêts et limites de la performance concurrentielle :

La performance concurrentielle de l'entreprise permet de se situer par rapport à ses concurrents et par rapport à ses clients, ce qui permet à l'entreprise de corriger ses démarches et les différentes décisions qu'elle prend dans le but d'obtenir et d'améliorer les profits qu'elle génère. C'est également un moyen permettant de connaître ses clients les plus récents que les plus anciens, et leurs comportements afin de connaître ce qu'ils recherchent dans le service ou les produits proposés par l'entreprise.

Section 02 : Les leviers clés d'une performance d'équipe et sa mesure dans une entreprise

I. La performance collective :

Comment améliorer les performances d'une équipe ?

Quels sont les symptômes d'une dynamique en baisse ? Pourquoi et comment les managers peuvent-ils améliorer la performance de leurs équipes ? Quels sont les leviers clés de la performance collective ?

Les équipes sont faites de compétences techniques, d'expérience, de personnalités diverses et variées, de connaissances, mais surtout de rapports humains.

Un des rôles clés du manager est d'orchestrer tout cela tout en veillant à maintenir une ambiance de travail sereine afin que chacun des membres de son équipe puisse s'épanouir et donner le meilleur de lui-même.

1. Définition :

C'est le levier central qui va permettre d'atteindre les objectifs fixés et d'assurer la pérennité de l'entreprise en termes de compétitivité.

Les différents membres composant une équipe performante travaillent ensemble de manière efficace dans l'objectif d'atteindre un but précis. Ils mettent leurs différentes compétences au service du groupe. Ils partagent des valeurs communes, regardent dans la même direction, communiquent efficacement, donnent le meilleur d'eux-mêmes afin de mener le groupe tout entier et l'entreprise vers la réussite.

Les membres du groupe sont écoutés, entendus, reconnus à leur juste valeur et récompensés pour leurs efforts et leurs résultats. Ils ont conscience que leurs différences sont avant tout un énorme atout pour le groupe, mais également pour toute l'entreprise. Cela favorise l'intelligence collective, la coopération, l'innovation, etc.⁵

⁵ Xavier Baron, « La performance collective », France, 2012.

2. Booster notre équipe :

Dans un monde en perpétuelle évolution, les entreprises doivent être performantes pour espérer rester compétitives. Cela passe, bien évidemment, par la dynamique positive de leurs collaborateurs et de leurs équipes pour atteindre les objectifs fixés.

Or, la productivité et la réussite d'une équipe est intrinsèquement liée à son manager. Personnalité, expertise, mode de management, qualités humaines empathie, communication, bienveillance, assertivité, etc. sont des éléments primordiaux à la performance d'équipe.

Il est donc essentiel que les managers sachent à la fois reconnaître les prémices d'une baisse de performance au sein de leurs équipes, mais qu'ils soient également capables d'y remédier. Le mieux étant d'anticiper, même si cela est parfois délicat.⁶

3. Les symptômes d'une baisse de performance :

Certains signes parfois subtils ou insidieux peuvent être source d'une performance moindre de l'équipe. En voici quelques-uns :

- ✦ Ambiance délétère. Collaborateur perturbateur
- ✦ Communication altérée voire inexistante entre les différents membres de l'équipe
- ✦ Tensions, conflits au sein de l'équipe
- ✦ Partage d'information bancal
- ✦ Retards fréquents, absences répétées
- ✦ Immobilisme en réunion
- ✦ Etc.

4. Les leviers clés de la dynamique collective :

Après avoir identifié les points forts et les faiblesses du fonctionnement de votre équipe, vous pourrez agir à différents niveaux, en privilégiant les leviers qui auront un impact majeur sur la performance.

Il est important de garder à l'esprit qu'il s'agit d'une démarche continue qui doit se pérenniser dans le temps. Il ne s'agit pas de donner une impulsion puis de laisser

⁶ Auriac, J. et Chanon, A. « L'entreprise face à l'ère de la défiance : De l'intérêt du dialogue sociétal », 2012, L'Harmattan, Paris, France, P376.

vos collaborateurs se dépatouiller pour la suite. Vous devrez accompagner la performance de votre équipe au quotidien et dans la durée.⁷

Ici encore, tout est question d'observation, de bienveillance et de bon sens !

4.1 Une vision claire et partagée :

Partagez votre vision élargie afin de donner du sens aux missions que vous confiez à vos collaborateurs. Ces derniers seront davantage motivés et productifs. L'idée est ici que tous les membres de l'équipe aient bien entendu, compris et intégré les enjeux de leurs missions. Il est important que chacun se sente investi dans les projets et les porte et les défende activement.⁸

Ecoutez, échangez, expliquez, inspirez, déléguez !

4.2 Des compétences en adéquation avec les missions confiées :

Les équipes les plus performantes sont celle qui sont le plus justement orchestrées et accordées.

En tant que manager, vous devez veillez à exploiter les talents de vos collaborateurs le plus adéquatement possible. Une gestion essentielle pour pouvoir ensuite articuler le travail collectif efficacement et réellement décupler la performance tant individuelle que collective.

Donnez la possibilité à vos collaborateurs d'exprimer et exploiter tous leurs talents, proposez des possibilités d'approfondissements et de formation, si besoin.

4.3 Des objectifs SMART

Réfléchissez judicieusement quant aux objectifs que vous fixez à vos collaborateurs : utilisez la méthode SMART. Considérez ainsi la pertinence de ces objectifs qui, pour s'avérer efficaces, devront être :

⁷ RABARIJAONA Ony Arivelo, « IMPACT DU STYLE DE MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE », UNIVERSITE D'ANTANANARIVO, 2009.

⁸ Autissier, D, Bensebaa, F et Boudier, F, « L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés ». 2010. Eyrolles, Paris, France, P530.

- ✓ Simples et spécifiques pour éviter toute ambiguïté ou malentendu
- ✓ Mesurables en quantité et en qualité existence d'un référentiel et d'une valeur seuil
- ✓ Acceptables et atteignables
- ✓ Réalistes et suffisamment motivants
- ✓ Temporellement définis

4.4 Une motivation optimale

Pour que vos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes, votre équipe doit être soudée.

Boostez l'intelligence collective, encouragez les initiatives, les prises de décision, favorisez l'autonomie, mais également la coopération. **L'empowerment** des collaborateurs est source de motivation et donc de performance !

Par ailleurs, dopez la créativité et l'innovation. Mettez en place des sessions de **brainstorming** dédiées à cela, en utilisant par exemple la méthode des 06 chapeaux de la réflexion, où chacun pourra s'exprimer en toute liberté et confiance.

4.5 Un climat de confiance

Un des piliers de la performance est la capacité du manager à instaurer un climat propice non seulement au travail, mais également aux relations saines au sein de son équipe. Ainsi :

- Soignez votre style de management et travaillez votre communication. Favorisez les échanges entre membres de l'équipe mais également entre vos collaborateurs et vous.
- Sondez régulièrement le niveau d'épanouissement personnel et collectif.
- Prenez le recul nécessaire pour ne pas vous laisser submerger par ses émotions.
- Reconnaissez, valorisez et récompensez le travail fourni.
- Mettez en place des outils de **feedback** régulier afin de maintenir un climat de confiance.

5. Quatre leviers pour développer la performance collective

Cette dernière décennie, le rapport au travail a grandement évolué au détriment du management « classique » en silo. Pour développer la performance collective, les entreprises doivent s'adapter à l'évolution des aspirations de leurs collaborateurs : les talents d'aujourd'hui souhaitent davantage de flexibilité, moins de hiérarchie et veulent donner du sens à leur métier.

En évoluant du rôle de simple superviseur à celui de leader-innovation, le manager doit désormais parvenir à incarner la vision de l'entreprise, engager ses collaborateurs dans la poursuite de cette dernière, et leur fournir les clés pour réussir. Si l'on attend toujours d'un manager qu'il sache fixer des objectifs, faire du feedback et trouver des solutions aux challenges ; pour réussir, il doit également faire preuve d'une autre compétence :

La capacité à créer les conditions de la performance.

- **Les conditions de la performance :**

Voici 4 leviers à actionner pour développer la performance collective de vos collaborateurs :

5.1. L'Alignement :

Première condition pour le succès, s'assurer que la définition de la réussite et de la performance est partagée par tous les membres d'une équipe, afin que tous comprennent les objectifs et la stratégie de l'entreprise et trouvent du sens dans leur fonction. Ainsi, la performance des collaborateurs doit être pensée non seulement à l'échelle de l'individu, mais aussi sur la base de la réalisation d'objectifs collectifs pour développer la collaboration et la co-responsabilité.

5.2. L'Expérience :

Les collaborateurs doivent être associés activement à la recherche de la performance. Plus la possibilité est donnée à un collaborateur de challenger ses méthodes de travail, plus grandes sont les chances qu'il booste sa productivité. Un collaborateur pourra de cette manière faire bénéficier l'entreprise de son expérience et participer activement à optimiser les processus dont il est partie-prenante.

5.3. Le Coaching :

En accompagnant les managers avec du coaching individuel, les entreprises les aident à développer leur performance et à mieux endosser les attributs du mentor et du leader auprès de leurs équipes. Le coaching ne doit pas être envisagé comme une roue

de secours pour un manager en difficulté, mais comme un véritable levier pour accroître la performance globale des équipes. Le coaching peut également se mettre en place en simultanée à l'échelle d'une équipe et de son manager grâce à un accompagnement miroir en **Twin Coaching**.

5.4. La Technologie :

Comme le dit l'adage, le mieux est l'ennemi du bien ! Malgré la nécessité cruciale de vivre avec son temps et de ne pas se laisser dépasser, il peut être contre-productif d'adopter une nouvelle technologie si celle-ci ne répond pas à des besoins clairement identifiés. Mettre en place une nouvelle technologie est une action à double tranchant : chaque technologie implique une phase d'adoption par ses utilisateurs avec une courbe d'apprentissage en J plus ou moins importante selon le degré de complexité. Aussi lors de modernisation des pratiques de votre entreprise, il convient de bien mesurer en amont l'utilité et l'impact que peut avoir une nouvelle technologie sur vos équipes si vous souhaitez un retour sur investissement à très court terme.

6. Le développement de la performance collective, c'est une responsabilité transverse :

Avec l'adoption de systèmes de management de plus en plus horizontaux, le manager devient davantage impliqué dans la gestion des Talents. Le Talent management, auparavant pré-carré des ressources humaines, sera une des compétences clés des managers demain pour fidéliser, fédérer et faire grandir les talents. Il est donc important pour les entreprises d'équiper leurs managers d'outils et de moyens pour développer dès à présent leur leadership, une mission que **Talentis** poursuit depuis bientôt 15 ans.

- **Comment faire du travail en équipe un levier de performance ?**

Travailler en équipe, un exercice complexe qui demande de la diplomatie, du respect et bien nombre de qualités humaines. L'équipe est composée d'individus où chacun à son caractère et son histoire, il faut donc composer. Le rôle du manager au sein de celle-ci est déterminant. Chaque membre de l'équipe doit se sentir à sa place et œuvrer non seulement pour ses intérêts personnels, mais surtout au service d'un objectif commun. Ils doivent adhérer à des valeurs pour réussir le travail à accomplir. Le travail en équipe se doit d'être une source d'épanouissement et de développement à la fois professionnel et personnel.

II. L'équilibre pression-performance

1. Pression et performance : le bon équilibre :

Entre en demander trop et pas assez, comment trouver le bon équilibre pour une performance optimale ? Trop de pression et c'est l'épuisement assuré, voire le **burnout**. Pas assez et c'est la motivation qui en **pâtit** sérieusement.

Pour améliorer votre façon de manager, il est important de comprendre le lien existant entre la pression ressentie par tout un chacun et sa propre performance.

Avez-vous déjà marqué une augmentation radicale de votre efficacité lorsque vous vous approchez de la **deadline** ? Vous êtes dans un état **propice** pour mobiliser toutes vos ressources et celles des autres afin d'atteindre vos objectifs.

A l'inverse, comment entrez-vous dans un projet avec une échéance lointaine ? Peut-être d'une manière plus détendue. Vous prenez alors plus de temps pour planifier vos tâches. Comment qualifiez-vous alors votre performance dans cette phase ?

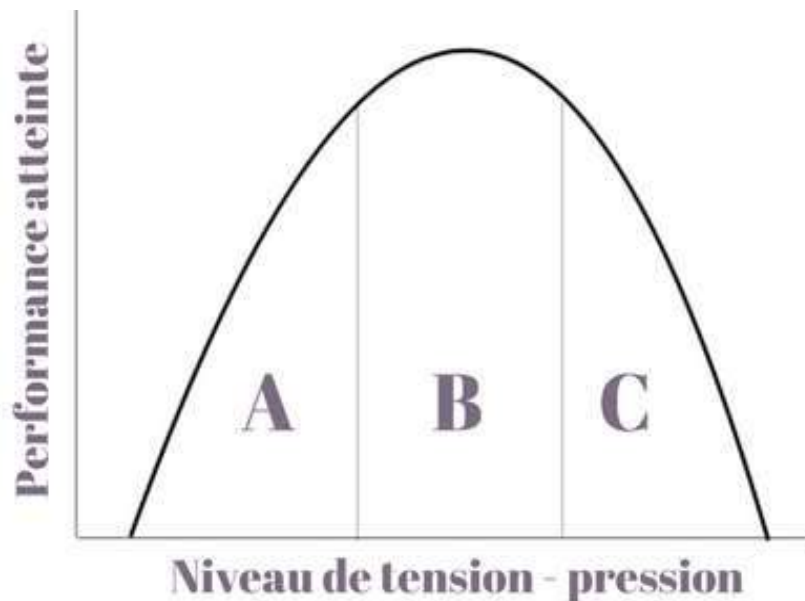
Autre cas, **la deadline** de votre projet est très proche. Sauf qu'il n'est pas le seul projet dans ce cas. Et c'est sans compter la pression du quotidien. L'urgence et l'importance se confondent. Sentez-vous cet état ? Etes-vous encore totalement performant dans cette situation ?

A travers ces exemples vous comprendrez combien l'équilibre existant entre le niveau de pression subit et les résultats est complexe.

2. La théorie avec le modèle de Yerkes-Dodson

Pour bien intégrer cette relation, revenons sur la courbe en « U » inversé dérivée du modèle de Yarkes-Dodson mis au point en 1908, par les psychologues Robert Yerkes et John Dodson.

Figure N°07 : Courbe en « U » inversé



Cette courbe montre :

Phase A : une faible pression ne crée pas une motivation suffisante pour exploiter tout le potentiel de la personne.

Phase B : la tension est idéale. Elle favorise les meilleurs résultats de chacun. Une pression motivante, impliquant, dynamisante qui donne l'accès à tout son potentiel. On parle aussi de stress positif.

Phase C : la tension, trop forte, génère un stress nocif aux performances. Plus grave, voire nocif à la santé.

3. Les limites du modèle

Le ne renseigne pas quant aux différents seuils. D'ailleurs la pression exercée n'est pas **intrinsèquement** mesurable. Aussi, en tant que manager, seule notre sensibilité, notre capacité d'écoute et de perception des signaux émis par nos collaborateurs peuvent nous renseigner quant au niveau de pression que nous exerçons sur eux.

D'autant que nous ne sommes pas le seul à générer du stress. Personnels ou liés à la situation, d'autres facteurs entrent bien évidemment en ligne de compte.

Notamment :

- Le niveau d'anxiété (liés par exemple à des préoccupations personnelles). Il est générateur d'un manque de concentration et d'une sensibilité accrue à la pression.
- Le profil personnel, dont la capacité de résistance au stress, à la fatigue, etc.
- Le niveau de compétence face à la tâche à mener. La consommation d'influx sera d'autant plus importante sans la maîtrise des compétences adéquates.
- La complexité de la tâche. Celle-ci peut nuire à la concentration exigée.
- Les enjeux de la mission.
- Le support et les ressources mis à disposition.
- Des difficultés professionnelles (exemple : difficulté d'intégration d'un collaborateur au sein d'une équipe).
- Les obstacles organisationnels tels que **la lourdeur administrative**, les enjeux de pouvoir...

Tous ces facteurs influent sur le stress ressenti par chacun. Avec le même niveau d'exigence, nous allons booster un collaborateur et créer un supplément de pression inhibant pour un autre.

Encore une fois, être manager demande des qualités personnelles d'écoute et d'empathie afin de faire ressortir le meilleur de chaque membre de son équipe.

Ce modèle reste toutefois intéressant à garder en tête pour ne pas oublier cette forme en U inversé, où l'optimum se situe au milieu de la courbe.

4. La pratique : comment trouver le bon niveau ?

En tant que manager, nous sommes confrontés à 02 interrogations :

Exercez-vous un niveau d'exigence optimal ?

Par quels moyens augmenter la tension ou bien la diminuer, le cas échéant ?

4.1. Comment évaluer le niveau de pression que nous exerçons ?

L'observation et la connaissance de notre équipe sont les clés de notre mode de management. Est-ce que certains de nos collaborateurs semblent en-dessous de ce qu'ils peuvent produire ? Ont-ils des comportements qui laissent penser à un manque d'implication (moins concentrés, des pauses qui s'éternisent, etc.) ?

Au contraire, montrent-ils des signes de nervosité inhabituels ? Deviennent-ils **irascibles** ? Ou bien encore ont-ils preuve d'une sous-performance anormale ? Sont-ils fatigués ?

Le feedback prend toute son importance. Ces rendez-vous et retours au plus près de notre équipe nous aident à évaluer le niveau de pression auquel est soumis chacun de nos collaborateurs.

4.2. Comment rectifier nos exigences ?

Comment monter le curseur de la tension dans les limites de l'efficacité optimale ?

Nous avons plusieurs outils à notre disposition pour dynamiser nos équipes :

- Les objectifs sont un puissant levier, mais attention, mal calibrés, ils peuvent devenir une source de stress très importante.
- Autre outil, les challenges. Bien conçus, ils déclenchent une tension positive. Là encore, soyez attentifs à générer un « bon » stress et non un « mauvais »...
- Il vous est également possible de donner plus d'importance à la mission conduite. Expliquez les enjeux pour l'entreprise, et in fine, pour notre collaborateur. L'idée est d'impliquer, de responsabiliser en donnant plus de dimension, d'épaisseur au travail quotidien.
- Autre piste : soulignons les conséquences d'un échec possible. Là encore, le principe est de mieux communiquer pour impliquer.

4.3. Comment diminuer la pression ?

Quels sont les moyens à notre disposition pour abaisser le niveau de pression ressenti par un collaborateur ?

- Apportons du support : accompagnons plus étroitement nos collaborateurs à l'aide de **briefs** plus fréquents. Adoptons une posture d'écoute pour épauler réellement les personnes en difficulté. Aidons-les à identifier et comprendre les problèmes, voire dans les cas extrêmes, offrons notre soutien dans la résolution des questions complexes. Dans tous les cas, manifestons notre confiance. notre attitude positive apportera un nouveau souffle. C'est un dopant naturel !!
- Si besoin, mettons à disposition des ressources complémentaires (moyens humains, budgétaires...) pour soulager le collaborateur en surchauffe.
- Révisons les objectifs, ou bien fractionnons-les en petites victoires. Il est plus dynamisant et surtout moins épuisant de remporter de petites réussites successives que de fournir un effort tendu sur une longue période avant d'apprécier les fruits de son implication.

5. Mesurer pour décider :

Tous les entrepreneurs, dirigeants de TPE ou créateurs d'entreprise, gardent en tête de suivre, de maintenir ou d'améliorer les performances de leur entreprise : chiffre d'affaires, état des stocks, carnet de commandes, panier moyen, nouveaux marchés, nouveaux produits,... Pour mesurer efficacement la performance de son entreprise, l'entrepreneur doit mettre en place des indicateurs.

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator), d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production.
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement (ROI).
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client.
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise.
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services.
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles. Le panier moyen, une note moyenne donnée par les clients sur internet, un nombre de pages vues, etc. sont des exemples d'indicateurs qui seront plus utiles et efficaces à un service marketing qu'un bilan comptable.⁹

6. Les indicateurs de performance : une vision synthétique de l'entreprise

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes :

⁹ AOUCHICHE Dj. AMARI L, Mémoire de fin de cycle, « La Stratégie de Développement du Management des Ressources Humaines dans une Organisation Hôtelière », UNIVERSITE DE TIZI-OUZOU, 2018.

1) L'axe financier :

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

2) L'axe client :

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client). Taux d'attrition ou « **churn** » (nombre de clients perdus sur une période).

3) L'axe interne :

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

4) L'axe marché :

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.¹⁰

¹⁰ Berland, N. et de Rongé, Y, « Contrôle de gestion ». 2013, Pearson Education France, Montreuil, P587.

7. Le tableau de bord : de la mesure à l'action

Une fois que l'on connaît la ou les cibles des indicateurs de performance, on peut facilement définir un tableau de bord contenant ces indicateurs de performance et les actions à mener ainsi que le suivi de celle-ci.

En amont, il conviendra de choisir les éléments que l'on souhaite suivre : quels indicateurs, quelles règles de calcul, comment collecter les informations.

Une fois ces éléments choisis, il faudra utiliser une mise en forme qui permettra, d'une part, une analyse efficace et une prise de décision rapide, et d'autre part, une actualisation facile de ces données, pour pérenniser cet outil. Il conviendra également de fixer une fréquence pertinente de production de ces indicateurs de performance qui permettent de suivre les effets des décisions prises et des actions menées.

En synthétisant les données nombreuses et parfois complexes de l'entreprise et de son marché, le tableau de bord avec ses indicateurs de performance permettra alors d'agir rapidement et efficacement et se révélera un pilier indispensable à la stratégie et au développement de l'entreprise.

Il n'y a pas d'indicateur idéal ni obligatoire, le tableau de bord est un outil que le chef d'entreprise personnalise selon ses besoins. L'outil de gestion doit être facile à lire pour le dirigeant car il l'utilisera au quotidien.

➤ Pourquoi utiliser un tableau de bord en entreprise ?

Le chef d'entreprise a besoin de savoir, à tout moment, où se situe sa rentabilité. Il faut qu'il connaisse le montant des ventes, les charges à prévoir, celles qui arrivent, les quantités de produits ou de matières premières à acheter et les objectifs à prévoir pour sa force de vente (dans le cas où elle existe).

Pour autant, il n'est pas nécessaire de placer tous les chiffres de l'entreprise... le tableau de bord ne sera pas optimal.

Donc, avant de commencer quoi que ce soit, il faut se poser les bonnes questions :

- Qui est le destinataire ou l'utilisateur final du tableau de bord ?
- Comment le tableau de bord sera utilisé par cet utilisateur final ?
- Quels chiffres devraient être utilisés ?
- Quel support faut-il choisir pour faciliter l'utilisation ?
- Où se trouvent les données chiffrées ?
- Comment la donnée sera restituée pour être utilisable ?

Toutes ces questions ont une finalité pour le chef d'entreprise : Anticiper pour prendre la bonne décision.

➤ Le tableau de bord est outil de communication :

Pour que la gestion de l'entreprise réalisée grâce au tableau de bord soit efficace, il est important que les collaborateurs (quels que soient leurs échelons) transmettent les bonnes informations et au bon moment. Le vocabulaire utilisé doit être compris par tout le monde.

Lorsque les données répertoriées en tableau sont transformées en graphique, la lecture est d'autant plus facilitée dans la visualisation des objectifs.

➤ **Utiliser un tableau de bord pour motiver les salariés :**

Le dirigeant fixe des objectifs réalisables à ses collaborateurs. Ils sont seulement impliqués, mais ils deviennent en plus motivés par l'envie de les atteindre. Le tableau de bord permet de visualiser la progression des chiffres pour l'atteinte de ce but.

➤ **Existe-t-il un seul type de tableau de bord ?**

Les tableaux de bord peuvent s'établir et se suivre pour différents aspects de la gestion d'entreprise. C'est le dirigeant qui sélectionnera les chiffres qu'il veut ou qu'il doit connaître. Bien évidemment, il choisira les chiffres (KPI) relatif à son besoin.

Par exemple, pour la vente, il va devoir rassembler les chiffres concernant le montant des ventes sur une période donnée, le nombre de vendeur, les zones de vente, le type de client, leur nombre...

Autre exemple, pour suivre la gestion de projet, il faudra qu'il sache quelle est la durée de chaque projet, quelles sont les sommes engagées, qui est responsable d'un sous-projet, quel est le budget prévu et réel...

Pour être sûr de bien démarrer son entreprise, le futur dirigeant doit rapidement après la création, renseigner quotidiennement un tableau de bord et s'y astreindre. Sans quoi, anticiper et accélérer la prise de décision sera difficilement possible.

Exemples de tableau de bord : voir les annexes.

8. Les règles à suivre pour la construction d'un tableau de bord :

- Seulement les indicateurs pertinents.
- Communiquer sur le tableau de bord.
- Facile à utiliser, à remplir et clair.
- Mise à jour en temps réel.
- Essayer d'automatiser l'intégration des données.
- Possibilité d'aller plus loin dans l'analyse d'un indicateur de performance.
- Ne pas hésiter à ajouter des annotations et commentaires.

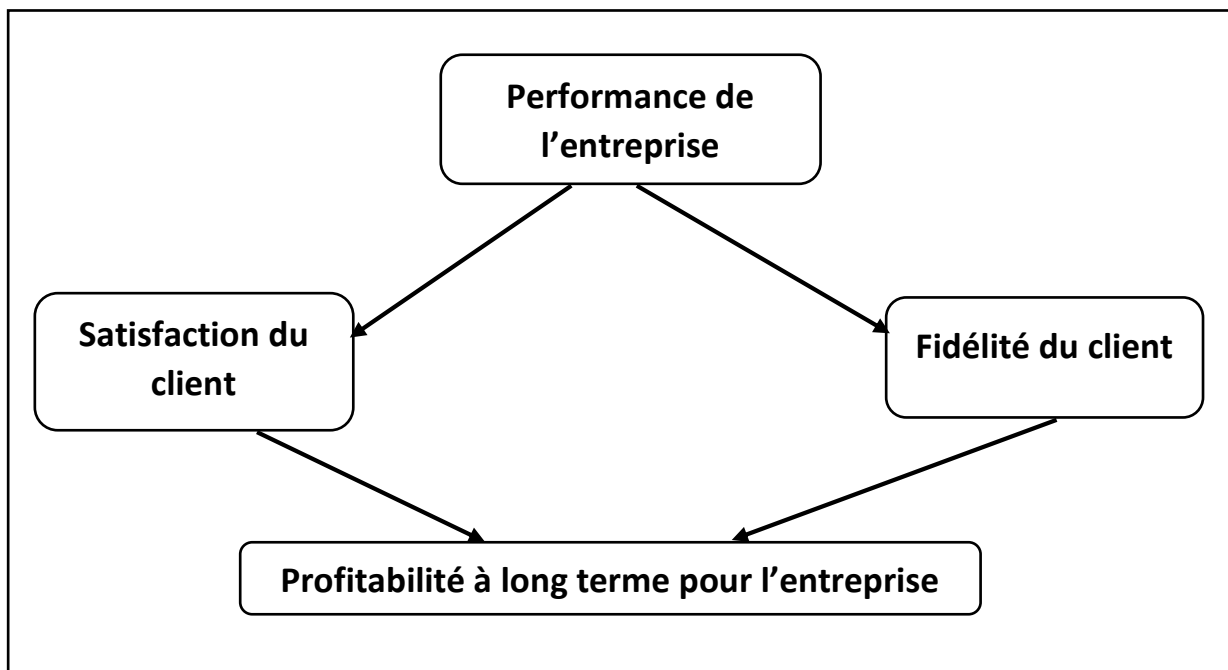
Nous disposons d'un réseau de consultants compétents et engagés dans une démarche qualité, qui est là pour aider les TPE et PME à faire face à l'avenir.

9. Mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients :

Nous avons déterminé au fil de notre étude que la performance de l'entreprise ne pourra pas se refléter uniquement à partir des résultats financiers mais également au niveau des résultats non financiers obtenus par l'entreprise, comme nous l'avons déjà présenté précédemment, à travers l'étude sur les principaux indicateurs de performance, ont conclu que les indicateurs les plus utilisés sont les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de satisfaction des clients.

Après avoir présenté les différents indicateurs de la performance, nous avons choisi dans cette section de nous intéresser à la satisfaction et à la fidélité du client comme indicateurs de performance de l'entreprise. Ces indicateurs étant aussi des antécédents des indicateurs de profitabilité à long terme (la satisfaction et la fidélité des clients sont liées à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa part de marché).¹¹

Figure N°08 : Les deux dimensions de la mesure de performance



Dans le tableau suivant, nous intéresser aux spécificités de la satisfaction client dans le domaine hôtellerie. Pour un établissement hôtelier, le tableau suivant donne des paramètres qui permettent d'évaluer le niveau de satisfaction client.

¹¹ SADOU B, TABOUDA B, : Mémoire de fin de cycle, « La caractérisation de la clientèle dans un hôtel de luxe », UNIVERSITE DE TIZI-OUZOU, 2018.

Tableau N°05 : Mesure de la satisfaction d'un établissement.

Services offerts	Attributs à analyser
Salle à manger	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du repas - Quantité - Présentation - Rapidité
Piano-bar	<ul style="list-style-type: none"> - Horaire d'ouverture - Rapidité - Variété de l'offre - Musique, ambiance
Chambres	<ul style="list-style-type: none"> - Propreté - Eau chaude - Service de bain (savon, shampoing) - Entretien de la chambre - Air conditionné - Mobilier et décoration - Room-service
Infrastructures offertes	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des services (gymnase, piscine) - Amabilité - Accueil
Boutiques et souvenir	<ul style="list-style-type: none"> - Originalité de l'offre - Variété de l'offre - Rapport qualité/prix
Services généraux	<ul style="list-style-type: none"> - Propreté générale de l'hôtel - Propreté des toilettes publiques - Service d'entretien - Fonctionnement des ascenseurs - Sécurité de l'hôtel - Température ambiante - Situation géographique de l'hôtel - Qualité générale de l'information
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilité - Compétence - Rapidité du service
Réception Conciergerie	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'accueil - Gestion des arrivés, des départs - Conciergerie de nuit - Qualité de l'information - Décoration
Réservation	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil téléphonique - Efficacité

Conclusion :

Avec la dématérialisation de la production, les entreprises ont besoin de travailleurs du savoir pour lesquels un nouveau contrat est à inventer. Ces travailleurs du savoir, nous les avons décrits comme expert, autonomes et non substituables quels que soient leurs niveaux. Nous avons insisté sur la dimension nécessairement collective des organisations susceptibles de transformer leur travail en performance. Ces travailleurs du savoir doivent trouver dans ces organisations nouvelles les moyens de promouvoir leur propre efficacité productive, nécessaire dans un monde ouvert, évolutif et concurrentiel. La plupart le souhaitent, pour eux-mêmes. C'est l'indice d'un travail de qualité. Le marché du travail imposera aux entreprises de composer avec ces acteurs, s'ils sont forts. De fait, aujourd'hui, ils ne le sont pas. Même compétents, experts autonomes et non substituables, ils sont encore largement gérés comme une ressource.

C'est au prix d'une doctrine de management renouvelée que les tentations d'un éternel retour aux recettes obsolètes et non démocratiques de l'industrialisme taylorien pourront être enfin dépassées. C'est avec un nouveau corpus de principes d'organisation qu'un supplément de performance pourra être acquis sans générer un supplément de souffrances. Une performance accrue du fait de la qualité du travail et des organisations est possible. « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie », à condition bien sûr de s'en servir.

Chapitre 03 :
Impact de style
de management
sur la
performance de
l'entreprise

Section 01 : Présentation de la démarche

Dans le cadre de notre étude qui est à caractères qualitatif et quantitatif, on a essayé, à travers des entretiens semi-directifs qui portent sur 03 bases essentielles qui sont identifiés dans le guide d'entretien, à savoir.

- La recherche du style de management utilisé dans les établissements hôtelleries.
- La participation ou non des collaborateurs dans la prise de décision.
- Evaluation de la performance.

On a trouvé que ce type d'entretien est le plus adéquat pour faire nos recherches qualitatives car il est mieux adapté à l'étude de problématiques managériales liées au travail de groupes ainsi qu'à la mission de responsable. Et alors style de la direction au sein des entreprises. Il permet aussi d'obtenir le maximum d'informations de la part des responsables pour mieux nous éclaircir vers des éléments pertinents. Pour ces deux types d'études, le guide d'entretien semble être un instrument fiable permettant d'interviewer des personnes ressources selon la technique de face.

1. L'entretien

L'entretien est une méthode pour élaborer un sujet de mémoire ou d'une thèse. Est une méthode de recherche et d'investigation.

Dans cette section, on va présenter l'entretien est ces différents types, puis nous allons expliquer la méthodologie qu'on a suivie pour réaliser notre guide d'entretien.

1.1 Définition :

On appelle un entretien « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmette à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orienté, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations avec des objectifs fixés.

Au sens scientifique, l'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. L'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou plusieurs individus.

Les questions de l'entretien se préparent avant la mise en place. En effet, avant d'aller au terrain, le chercheur élabore une série de question qui va lui servir de guide tout en long de l'entretien. Le chercheur va interviewer uniquement les personnes qui ont probablement les informations sur son recherche.

1.2 Les types de l'entretien :

Il existe trois types d'entretien. En général, c'est la thématique de recherche qui détermine le type d'entretien que le chercheur peut utiliser.

1.2.1 L'entretien non directif :

C'est le type d'entretien que j'ai choisi dans ma recherche, et cela à cause des conditions sanitaire de covid-19, qui ne permet pas de faire un entretien face à face (tête à tête).

Dans ce type d'entretien, l'enquête annonce le thème de l'entretien sans poser de question. Il donne à l'enquête la liberté d'organiser son discours comme il le souhaite. Dans ce cas l'enquêteur doit adopter une position neutre. Il doit apparaitre comme une personne capable d'écouter et d'accepter les propos des informateurs. L'avantage de ce type est qu'il accessible a plusieurs personnes car il ne nécessite pas des compétences particulières.

1.2.2 L'entretien directif :

Ce type de l'entretien se rapproche de méthode de questionnaire. En effet, avant d'aller sur le terrain le chercheur établit une série de question précises qu'il va poser aux interviewes. Dans un souci de comparer les données, le chercheur va poser les mêmes questions à tous les interviewers. Le chercheur arrive avec une série de questions préétablie. Mais, il ne laisse qu'un petit large de manœuvre à l'enquêté.

1.2.3 L'entretien semi-directif :

Ce troisième entretien se situé entre l'entretien directif et l'entretien non directif. Il se caractérise par le fait qu'il laisse un interviewer un espace assez large pour donner son point de vue. L'enquêteur pose des questions et laisse l'enquêté répondre en toute liberté. Le rôle de ce type est d'encourager l'informateur à parler et donner davantage d'information sur la thématique de sa recherche. Les questions posées dans cet entretien sont relativement ouvertes. L'enquêteur doit les recenser afin de ne pas perdre de vue l'objectif qu'il s'est fixé.

2 Le questionnaire

On a mené une approche privilégié du travail sur le terrain et complémentaire basée essentiellement sur des questions en profondeur afin de consolider notre recherche. La structure de notre questionnaire est constituée par un paragraphe introductif en mentionnant l'objet de notre enquête. Contenant un cascade de 05 questions principales dont chaqu'une est composée de sous-questions secondaire regroupée autour d'un thème déterminer. (Voir annexe 02).

L'enquête par questionnaire est un outil méthodologique d'observation qui comprend un ensemble de questions s'enchainant de manière structurée et logique. Ce type d'enquête vise à obtenir des données statistiques quantifiables et comparables sur une population précise.

La différence entre un questionnaire et un guide d'entretien, le questionnaire est une méthode de recueil d'informations mise en place afin d'expliquer et de comprendre des faits. Contrairement à l'entretien et à l'observation qui sont des méthodes individuelles ou collectives, le questionnaire est une méthode seulement collective.

2.2 Définition :

Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités. Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire, ou d'un jeu de menus informatique. On peut le considérer comme modèle d'un parcours administratif.

2.2 Les types de question :

La typologie des questions de questionnaire est étudiée suivant différents points de vue, principalement la formulation de la question, le format de la réponse, le nombre de choix possibles. Les types de questions les plus communs étant :

- 2.2.1 **Question filtre** : question introductive vérifiant le profil du répondant et son appartenance à la population cible, c'est-à-dire, un profil pertinent pour l'expérience en cours. (âge, sexe, classe sociale, expérience du domaine, etc.).
- 2.2.2 **Question conditionnelle** : c'est des questions conditionnées par la réponse précédente.
- 2.2.3 **Question fermée** : question à la/aux réponses limités à une liste de propositions, (A,B,C... ou X). Y a aussi des questions fermées à laquelle le répondant peut répondre par l'une de deux possibilités A ou B, OUI ou NON.
- 2.2.4 **Question à choix multiples** : question fermée avec plusieurs choix à sélectionner parmi plusieurs réponses proposées, (A,B,C parmi A,B,C,D).
- 2.2.5 **Question d'échelle ou de grille d'évaluation** : succession de questions basées sur la même échelle d'évaluation, (de 1 à 5, de très satisfait à très déçu, etc.).
- 2.2.6 **Question ouverte** : question laissant au répondant la liberté de choisir ses propres mots. Peut poser des problèmes de codification et d'interprétation, (un champ de texte ou un temps de parole où le répondant s'exprime librement, jusqu'à ce qu'il décide lui-même de s'arrêter.).
- 2.2.7 **Question directe** : question formulée de manière à impliquer directement le répondant, afin qu'il se sente concerné par la réponse, (oui, j'aime cette fonctionnalité / non, je n'aime pas cette fonctionnalité).

2.2.8 Question indirecte : question formulée de manière à ne pas impliquer directement le répondant, afin qu'il se sente libre de répondre par lui-même.

2.2.9 Question piège : question dont la réponse sera absurde si donnée de manière mécanique, permet de mesurer le niveau d'attention du répondant.

3 Les difficultés rencontrées :

Nous avons choisi dans notre thème de recherche « les styles de management », pour bien confirmer les résultats de notre recherche théorique dans les 02 chapitres précédents, dans lesquels on a constaté que, la participation des collaborateurs dans la prise des décisions dépend de style de management utilisé par une entreprise, ajoutons à cela aussi la performance qui est variée d'un style à un autre en plus d'autres variables.

Même-ci y a un manque de participation, de communication avec les salariés des entreprises hôtelières et les obstacles causés par la crise sanitaire, avec difficulté mais on a parvenu à vérifier sur le terrain les différents styles utilisés dans les établissements hôteliers, et à l'aide de quelques documentations sur le management de ces derniers, nous avons eu une idée sur le choix de forme de management qui a mené ainsi que les performances à réaliser.

Section 02 : Présentation et Interprétation des résultats

1. Présentation des résultats de questionnaire :

Le questionnaire a été lancé le 07/10/2021 au 17/11/2021, avec 24 répondants sur 16 questions basées sur la manière et la méthode avec lesquelles les entreprises agissent pour atteindre leurs objectifs, et aussi le degré d'implication des différents salariés de l'entreprise sur la prise ou la participation dans une décision, le but de ce questionnaire est d'extraire le combine ou le style le plus utilisé, le plus adéquat et performant afin d'aboutir aux objectifs tracés.

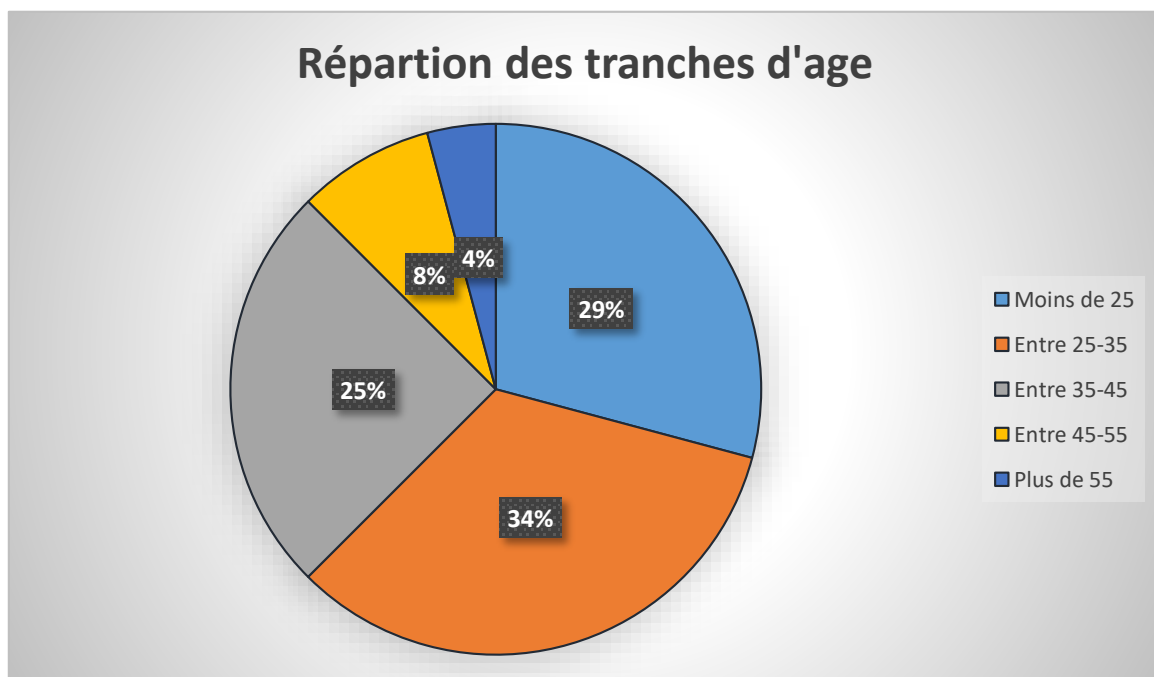
1) Fiche d'information :

Question n°01 : Votre âge ?

Tableau N°06 : Répartition des tranches d'âge.

Age	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Moins de 25	07	29.16
Entre 25-35	08	33.33
Entre 35-45	06	25
Entre 45-55	02	8.33
Plus de 55	01	4.16

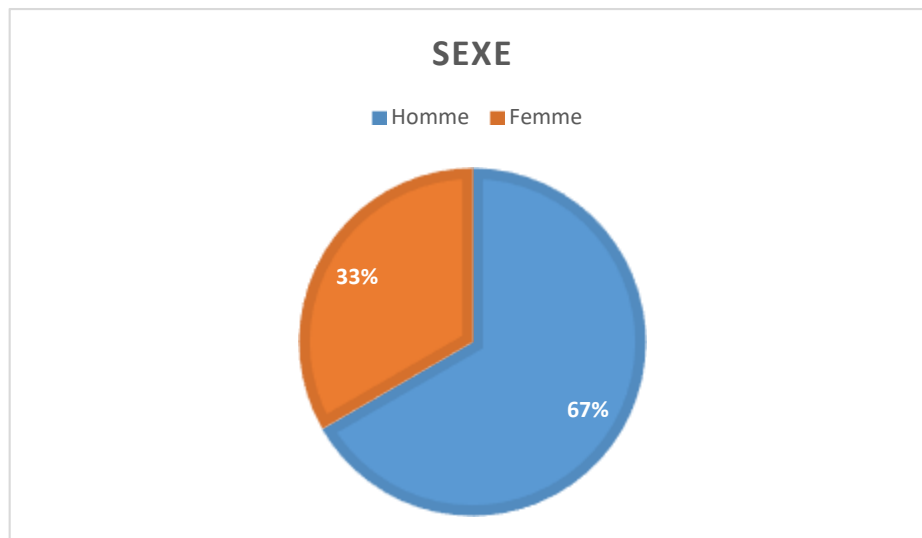
Figure N°09 : Répartition des tranches d'âge.



Question n°02 : Sexe ?

Tableau N°07 : Répartition de sexe des répondants.

Sexe	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Homme	16	66.66
Femme	08	33.33

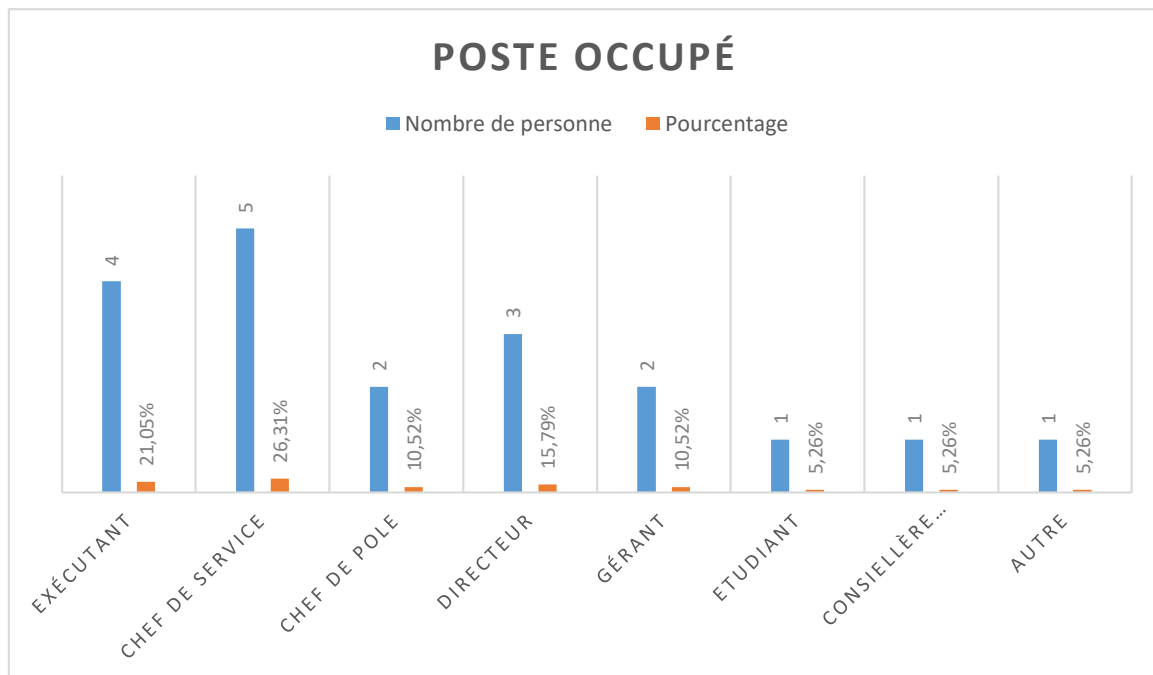
Figure N°10 : Répartition de sexe des salariés.

Question N°03 : Le poste occupé ?

Tableau N°08 : Poste occupé des salariés.

Poste	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Exécutant	04	21.05
Chef de service	05	26.31
Chef de pole	02	10.52
Directeur	03	15.79
Gérant	02	10.52
Etudiant	01	05.26
Conseillère d'orientation	01	05.26
Autre	01	05.26

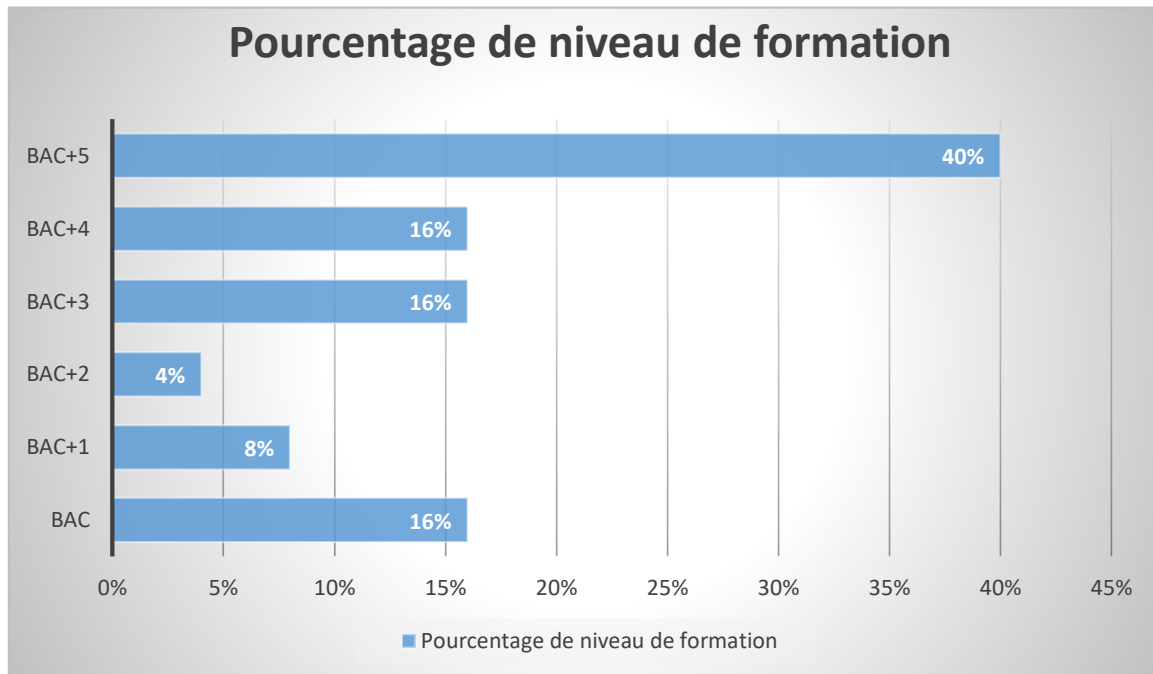
Figure N°11 : Pourcentage et nombre de personne qui occupent chacun des postes.



Question N°04 : Le niveau de formation ?

Tableau N°09 : Le niveau de formation des répondants.

Niveau de formation	Nombre de personne	Pourcentage(%)
Bac	04	16
Bac+1	02	08
Bac+2	01	04
Bac+3	04	16
Bac+4	04	16
Bac+5	10	40

Figure N°12 : Le niveau de formation des salariés.

1.1) Interprétation des résultats sur la fiche d'information :

34% des répondants ont entre 25 à 35 ans, dans cette période les gens sont généralement dans la phase finale de leurs études et début dans leurs entreprises.

25% ont entre 35 à 45 ans, c'est des répondant d'expérience qui ont des idées et des compétences dans leurs parcours, la plupart de ces personnes posent des questions soit avant ou après d'avoir répondu sur le questionnaire (qui a rédigé le questionnaire ?, pour quel but ?, pourquoi moi qui réponde ?, est-il personnel ou public ?,...).

29% des répondants ont moins de 25 ans, la plupart c'est des étudiants qui travaillent en même temps ou qui ont déjà de stage et d'expérience dans une entreprise.

67% des répondants sont des hommes, contre 33% des femmes, ce qui signifie que, la majorité des postes de culpabilité et de responsabilité sont occupés par des hommes.

Les postes occupés par les répondants sont comme suit : Exécutant (21%), Chef de service (26%), Chef de pôle (10%), Directeur (15%), Gérant (10%), Etudiant et conseillère d'orientation 5% par chacun, et 5% d'autres qui ne sont pas précisés.

La majorité des répondants ont un niveau de BAC+5 (40%), suivi par les niveaux BAC+4, BAC+3 et BAC avec 16%.

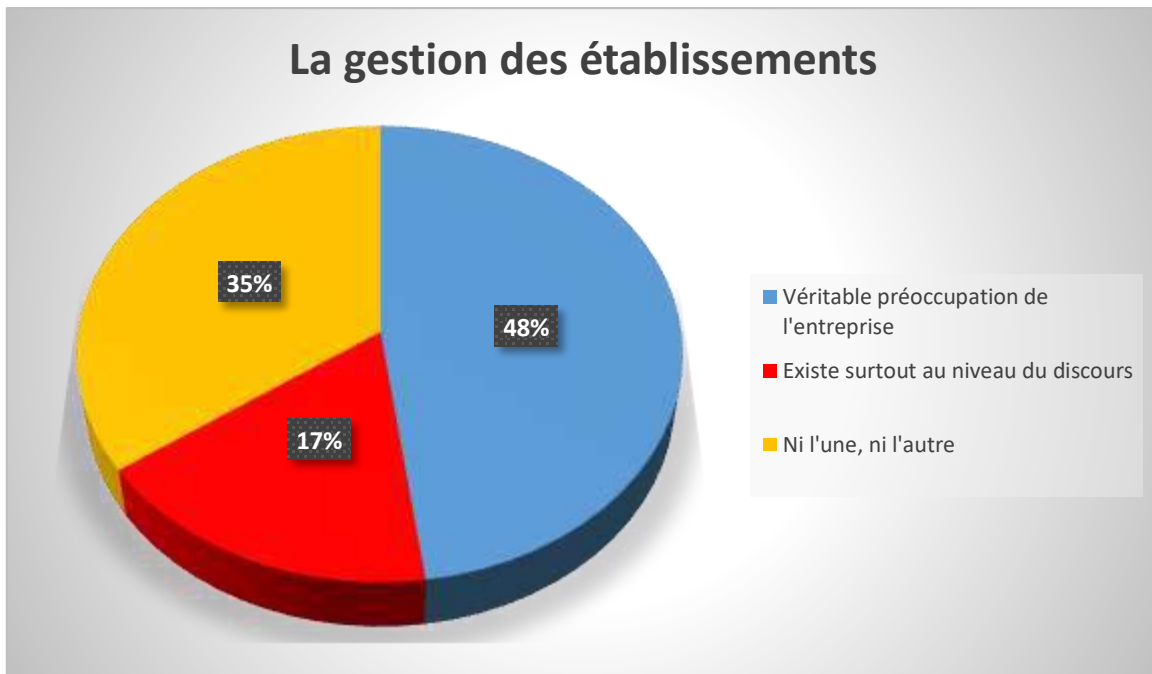
2) Mode de management :

Question N°05 : Que pensez-vous sur la gestion de votre établissement ?

Tableau N°10 : Les décisions de gestion dans les établissements des répondants.

Décision	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Véritable préoccupation de l'entreprise	11	47.82
Existe surtout au niveau du discours	04	17.39
Ni l'une, ni l'autre	08	34.78

Figure N°13 : L'agissement de gestion des établissements.

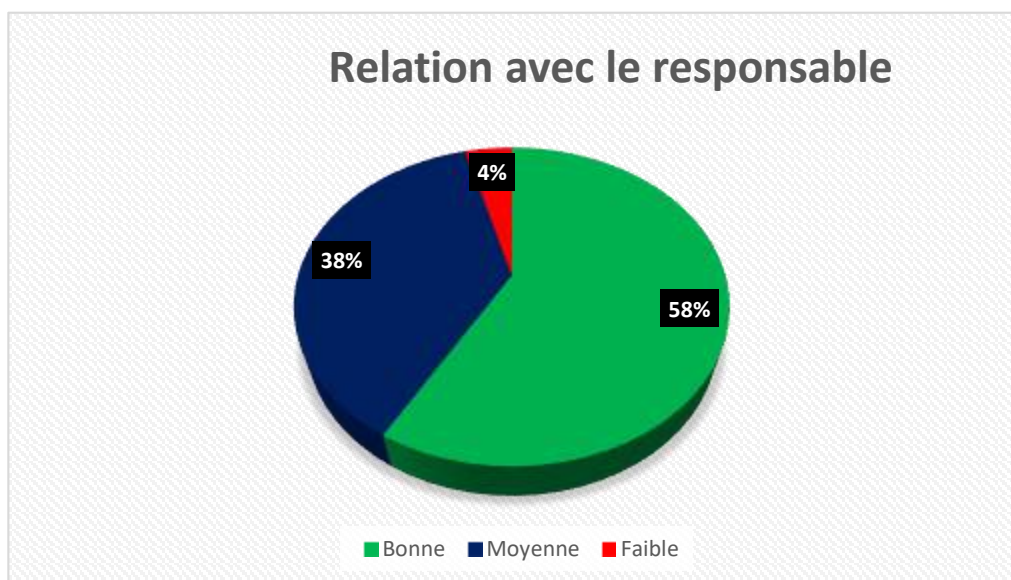


Question N°06 : Votre relation avec votre responsable ?

Tableau N°11 : Tableau des relations des répondants avec leurs responsables.

Relation	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Bonne	14	58.33
Moyenne	09	37.5
Faible	01	4.16

Figure N°14 : La relation entre le responsable et le salarié de l'entreprise.

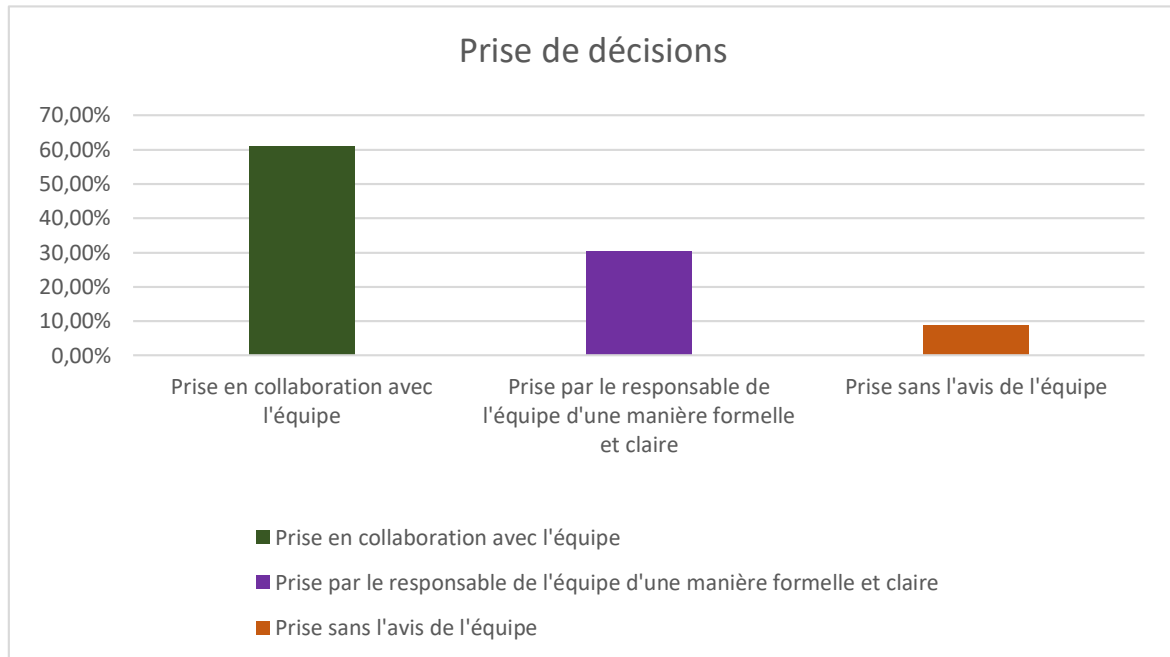


Question N°07 : Comment les décisions sont présent dans votre entreprise ?

Tableau N°12 : La manière de prendre une décision dans l'entreprise.

Décision	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Prise en collaboration avec l'équipe	14	60.87
Prise par le responsable de l'équipe d'une manière formelle et claire	07	30.43
Prise sans l'avis de l'équipe	02	8.70

Figure N°15 : La façon dont la décision est prise.

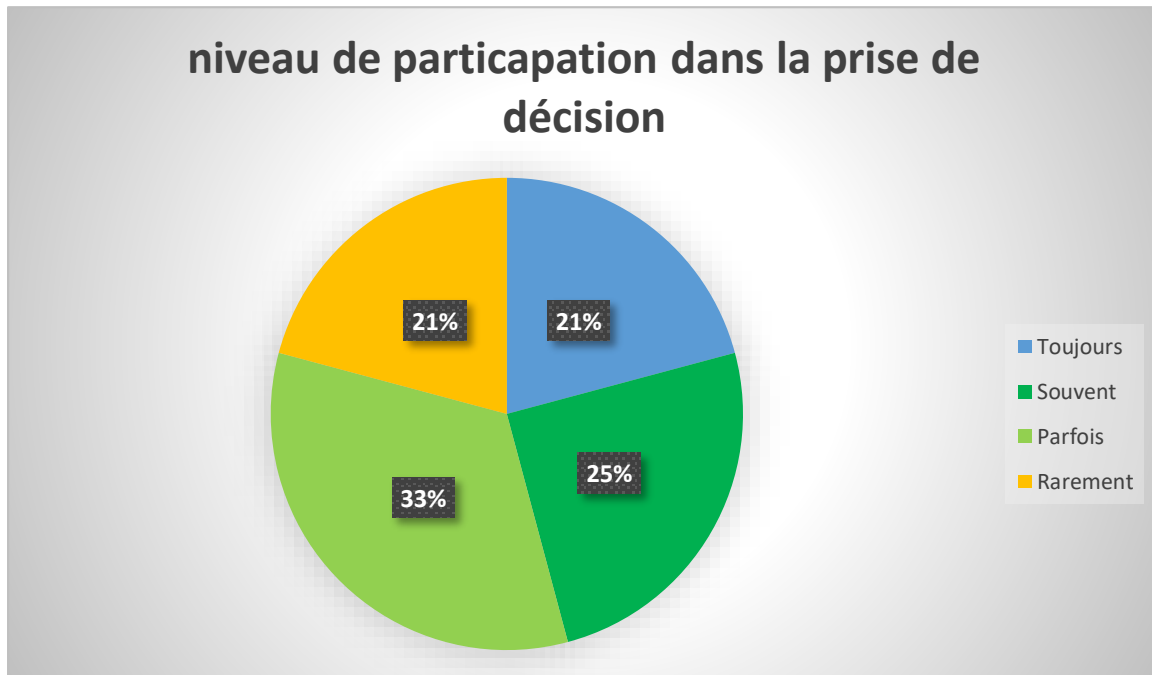


Question N°08 : Participez-vous dans la prise des décisions ?

Tableau N°13 : Le niveau de participation dans la prise de décision.

Participation	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Toujours	05	20.83
Souvent	06	25
Parfois	08	33.33
Rarement	05	20.83

Figure N°16 : Niveau de participation dans la prise de décision.

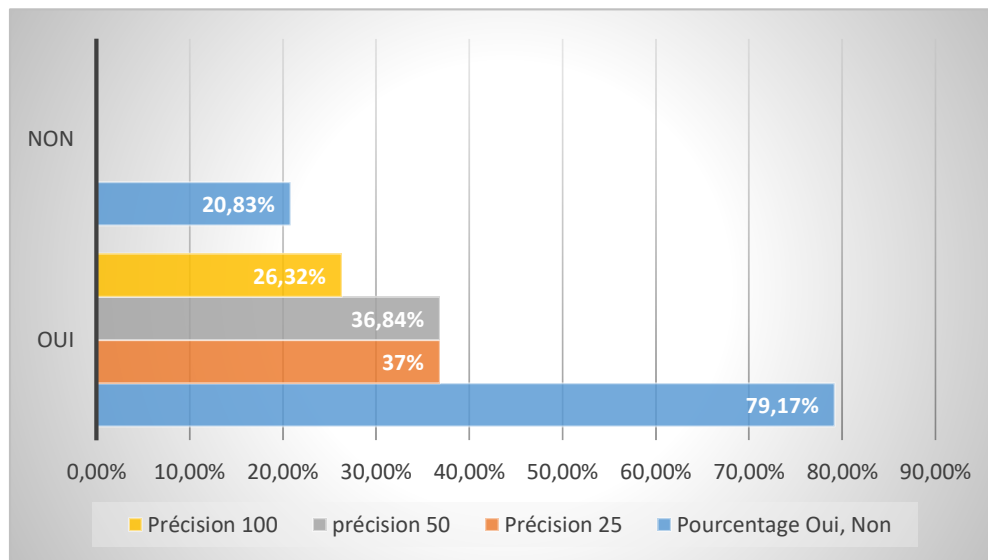


Question N°09 : Votre responsable vous confie le pouvoir de responsabilité ? Si oui, vous précisez.

Tableau N°14 : Le pouvoir de responsabilité confié par le responsable.

Responsabilité	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Oui	19	79.17
Non	05	20.83
Précision	25%(07), 50%(07), 100%(05)	36.84%, 36.84%, 26.32%

Figure N°17 : Le pouvoir de responsabilité donnée par le responsable avec sa précision.



2.1) Interprétation des résultats sur le mode de management :

La majorité des répondants confirment que la gestion de leurs établissements est une véritable préoccupation de l'entreprise (48%).

La relation des répondants avec leurs responsables est bonne (58%), ce qui confirme que pour atteindre les objectifs tracés il faudra avoir un environnement interne ambiancé comme une seule famille, cette relation bonne relation facilite les chemins des objectifs, contrairement à des mauvaise relations.

Parmi les questions les plus intéressantes dans ce questionnaire, c'est de savoir comment les décisions sont prises dans une entreprise. Plus de 61% des réponses, confirment que les décisions sont prises en collaboration avec l'équipe, contre seulement 9% qui sont prises sans l'avis de l'équipe.

La participation des collaborateurs dans la prise de décision, se focalise entre Parfois (33%) et Souvent (25%), c'est le complément de la question précédente, c'est-à-dire puisque la généralité des décisions prises en collaboration avec l'équipe ce n'est pas normal d'être toujours le seul à prendre des décisions mais la décision préférable dans toute l'équipe.

Le taux de responsabilité confié par le responsable est de 79%, les collaborateurs ont aussi une responsabilité à conseiller ou influencer sur une décision, d'ailleurs ils sont à l'origine de 25 à 50% des décisions prises par leurs responsables.

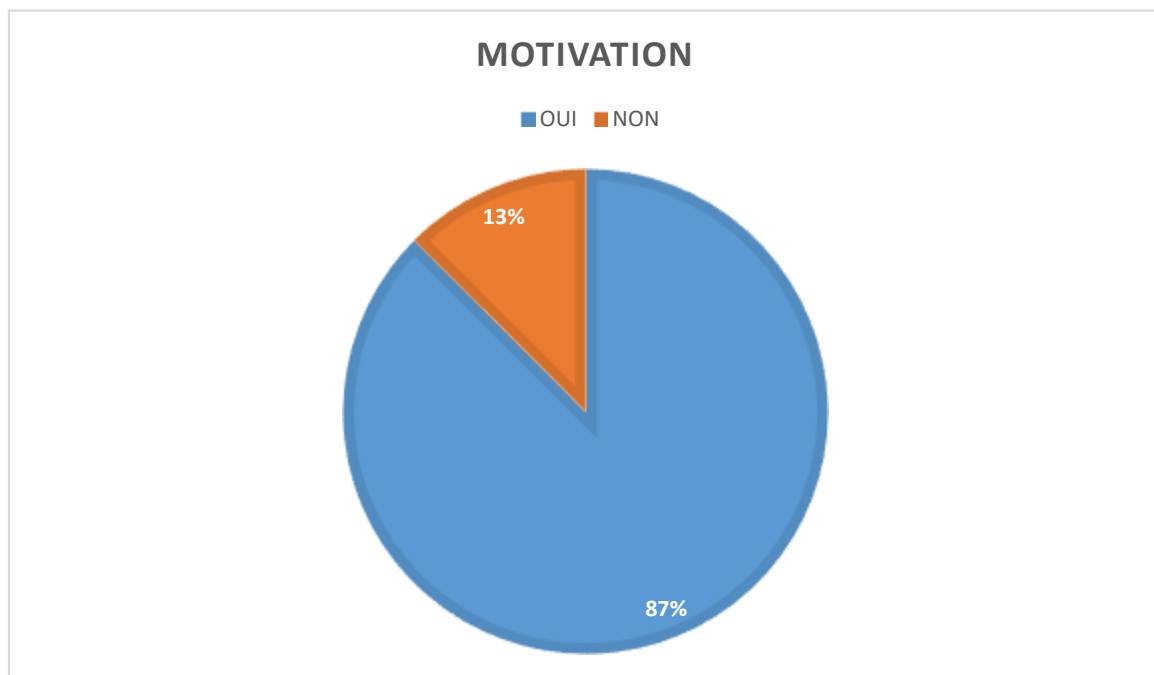
3) La motivation :

Question N°10 : Etes-vous motivé dans votre travail ? Et quels sont les moyens de motivation mis à votre disposition ?

Tableau N°15 : La disponibilité et les moyens de motivation dans le travail.

Motivation	Nombre de personne	Pourcentage (%)	Moyens de motivation
Oui	21	87.50	Prime, Formation, Promotion, Rémunération,...
Non	03	12.50	

Figure N°18 : La disponibilité de motivation dans les différentes entreprises.



3.1) Interprétation des résultats de motivation :

La pluparts des salariés sont bien motivé dans leur travail (87%), donc c'est un autre témoignage qui confirme l'implication des moyens de motivation dans la réalisation des profits, et permis aussi d'être performant en même temps. La motivation est un moyen indispensable dans les entreprises afin d'obtenir des objectifs tracés, et d'être plus performant sur le marché.

4) La satisfaction :

Question N°11 : Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre travail ?
Et quels sont les raisons de satisfaction ou d'insatisfaction ?

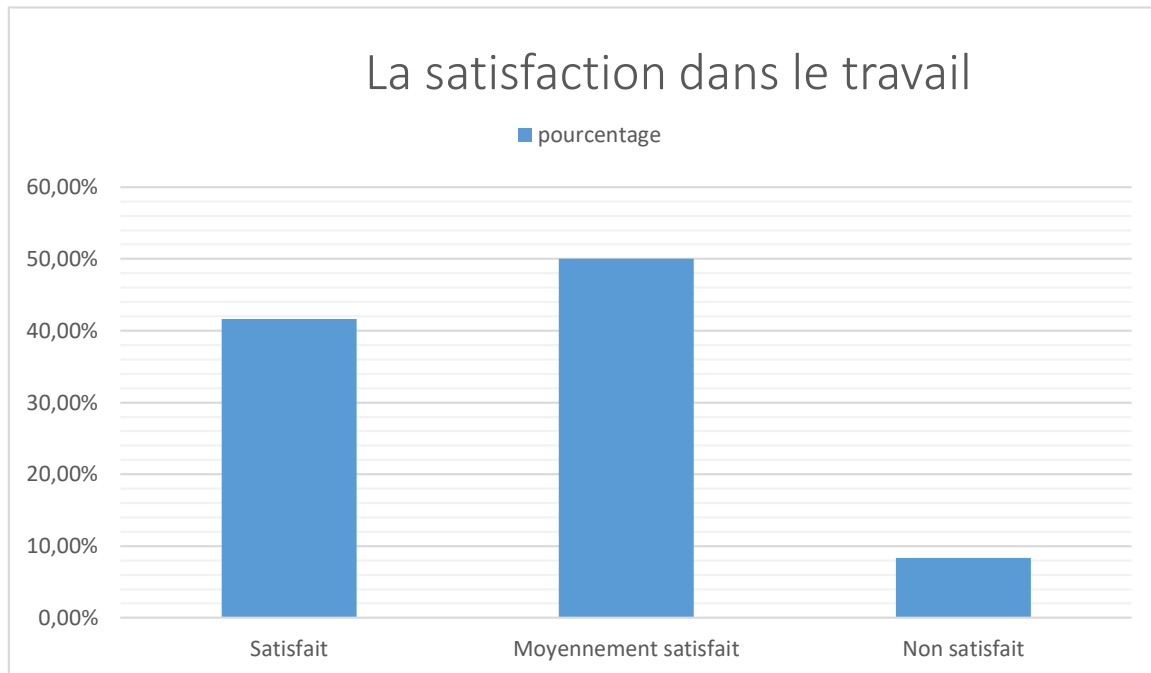
Tableau N°16 : Le niveau de satisfaction dans le travail.

Niveau de satisfaction	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Satisfait	10	41.67
Moyennement satisfait	12	50
Non satisfait	02	08.33

Tableau N°17 : Les raisons de satisfaction et d'insatisfaction dans le travail.

Les raisons de satisfaction	Les raisons d'insatisfaction
Les résultats, le bien être dans le travail, d'être travailleur, management, l'environnement interne,...	Mes conseils sont rarement suivis, pas de résultats, mes idées sont pas present en compte,...

Figure N°19 : Le niveau de satisfaction dans le travail.



4.1) Interprétation des résultats sur la satisfaction :

Même-ci, la plupart des salariés sont motivé dans leur travail, mais le nombre de ceux qui sont satisfait (42%) est inférieur à ceux qui sont moyennement satisfait (50%), l'origine de cette satisfaction n'est pas liée directement au travail, mais c'est à cause de l'occupation, les heures supplémentaires, la charge,... ce qui influence négativement sur la vie personnelle des salariés et beaucoup plus sur les maries.

5) L'implication :

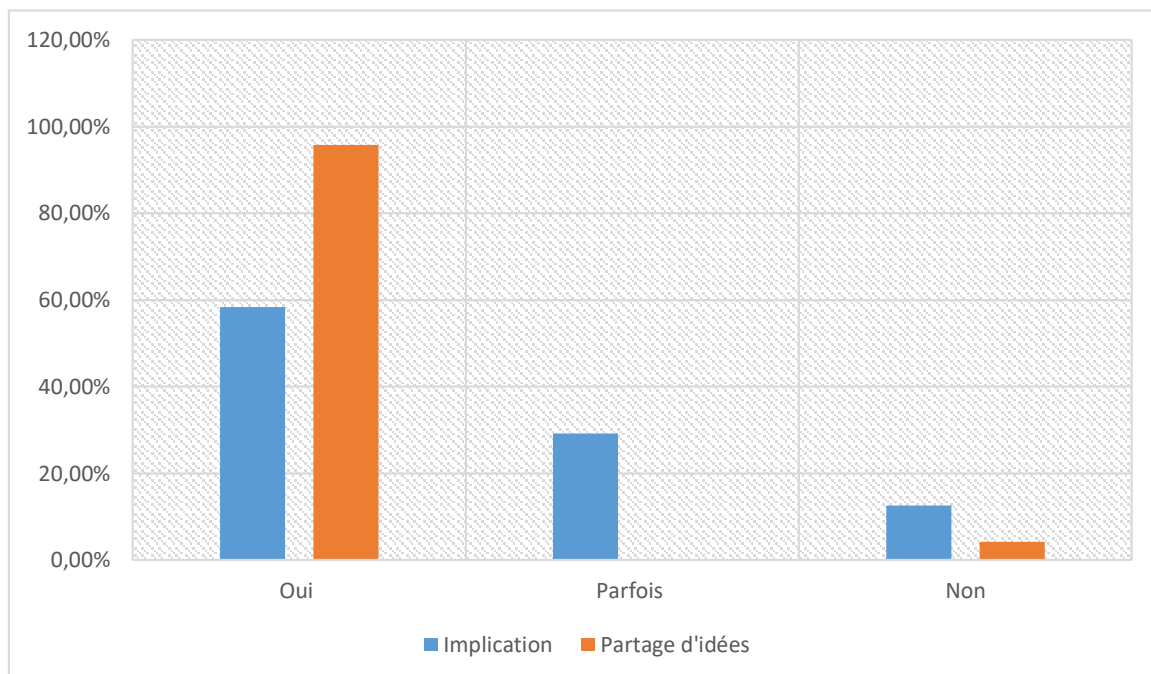
Question N°12 : Etes-vous impliqué dans votre équipe ? Et partagez-vous vos idées avec votre équipe ?

Tableau N°18 : L'implication dans l'équipe de travail.

Implication	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Oui	14	58.33
Parfois	07	29.17
Non	03	12.5

Tableau N°19 : Le partage des idées avec les collaborateurs.

Partage d'idées	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Oui	23	95.83
Non	01	04.17

Figure N°20 : L'implication et le partage d'idées dans les équipes du travail.

5.1) Interprétation des résultats sur l'implication :

58% des réponses soit 14/24, confirment l'implication des salariés dans l'équipe, contre 29% impliqué parfois, cela peut être revient pour la cause d'un manque d'expérience.

Dans une entreprise le partage des idées est extrêmement important pour le salarié afin d'être innovant et pour l'entreprise afin d'éviter les différents erreurs et dissimulations. D'ailleurs 96% des salariés partagent des idées avec leurs équipes.

2. Interprétation et comparaison des résultats :

Dans l'analyse des résultats de questionnaire précédemment, on a eu des réponses des différentes entreprises avec des domaines opposés. Cette fois-ci, on va extraire les réponses obtenues dans les établissements touristiques (hôtels, agence des voyages, guides touristiques,...) et les comparées avec celles des autres entreprises.

Pour bien aboutir au but de notre recherche, on va se concentrer sur le but de notre recherche qui est le mode de management dans ses entreprises, et les moyens misent en place afin d'être concurrentiel et performant.

Remarque : Les résultats obtenus dans les établissements touristiques sont soulignées en vert (voir l'annexe 04).

2.1 Résultats sur le mode de management dans les établissements touristiques :

Question : Que pensez-vous sur la gestion de votre établissement ? Et participez-vous dans la prise de décision ?

Tableau N°20 : La méthode de gestion dans les établissements touristiques.

Gestion d'établissement	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Véritable préoccupation de l'entreprise	03	42.85
Existe surtout au niveau du discours	02	28.57
Ni l'une, ni l'autre	02	28.57

Tableau N°21 : La participation dans la prise de décision.

La participation à la décision	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Toujours	00	00
Souvent	03	42.86
Parfois	03	42.86
Rarement	01	14.29

Figure N°21 : Gestion d'établissement touristique.

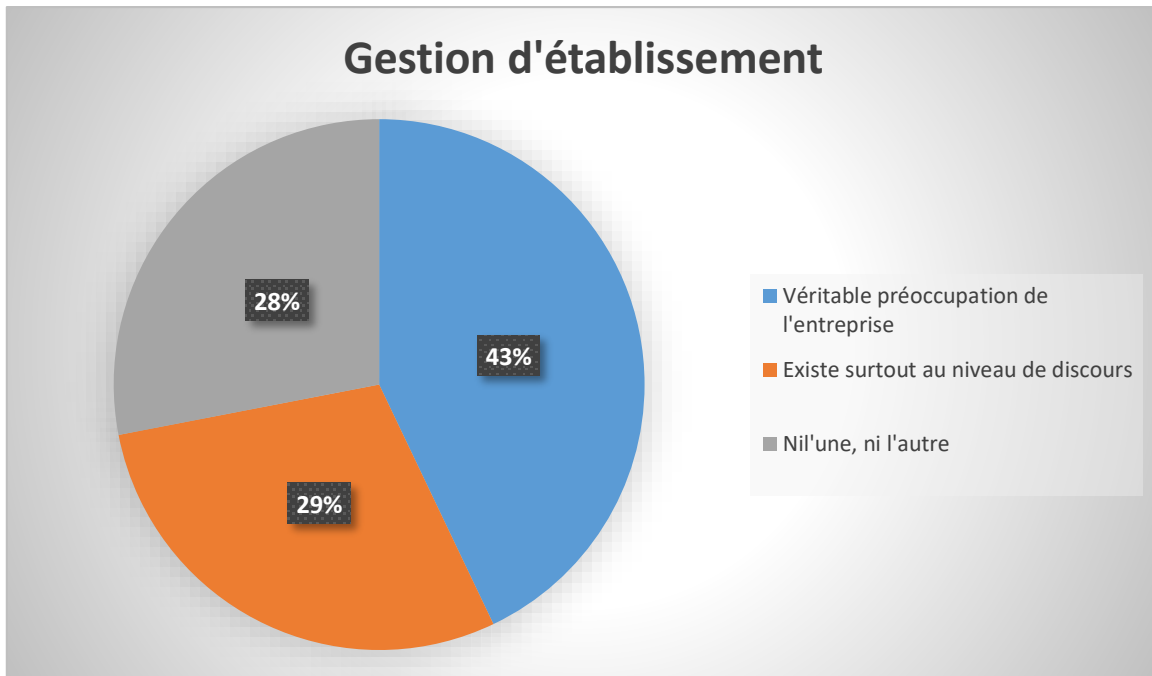
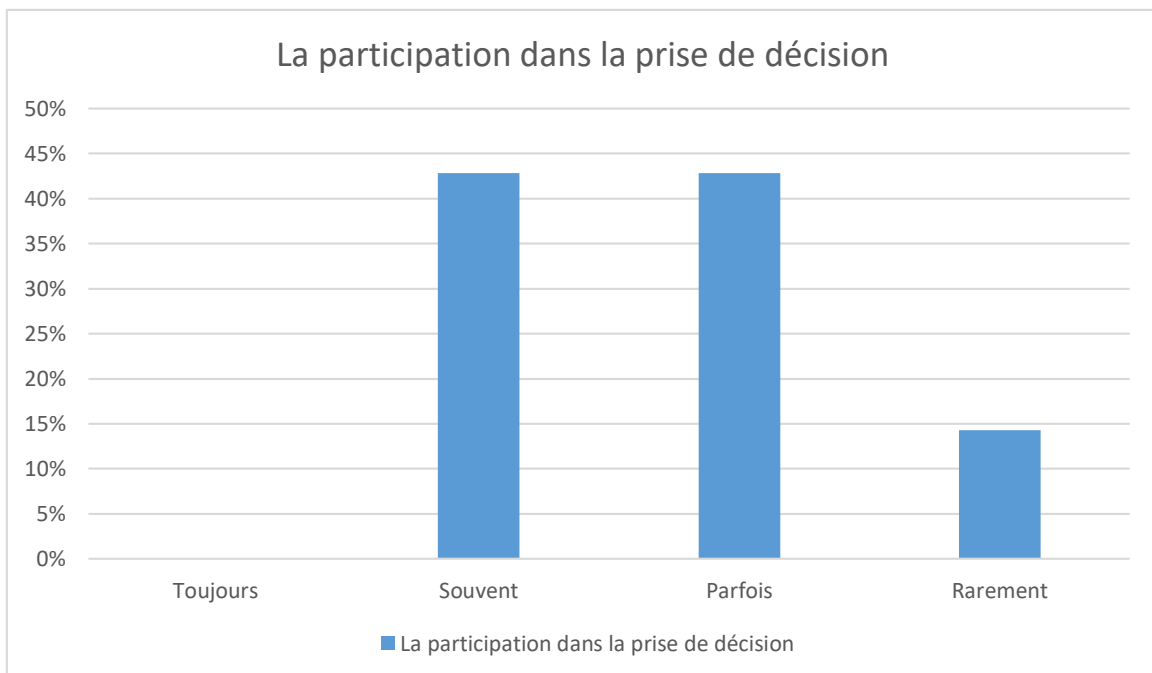


Figure N°22 : La participation dans la prise de décision dans les établissements touristique.



2.2 Résultats de mode de management dans les autres entreprises :

Tableau N°22 : La méthode de gestion dans les différentes entreprises.

Gestion d'établissement	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Véritable préoccupation de l'entreprise	08	57.14
Existe surtout au niveau du discours	02	14.29
Ni l'une, ni l'autre	04	28.57

Tableau N°23 : La participation à la prise de décision dans les différentes entreprises.

La participation à la décision	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Toujours	05	29.41
Souvent	03	17.65
Parfois	05	29.41
Rarement	04	23.53

Figure N°23 : Gestion des autres établissements.

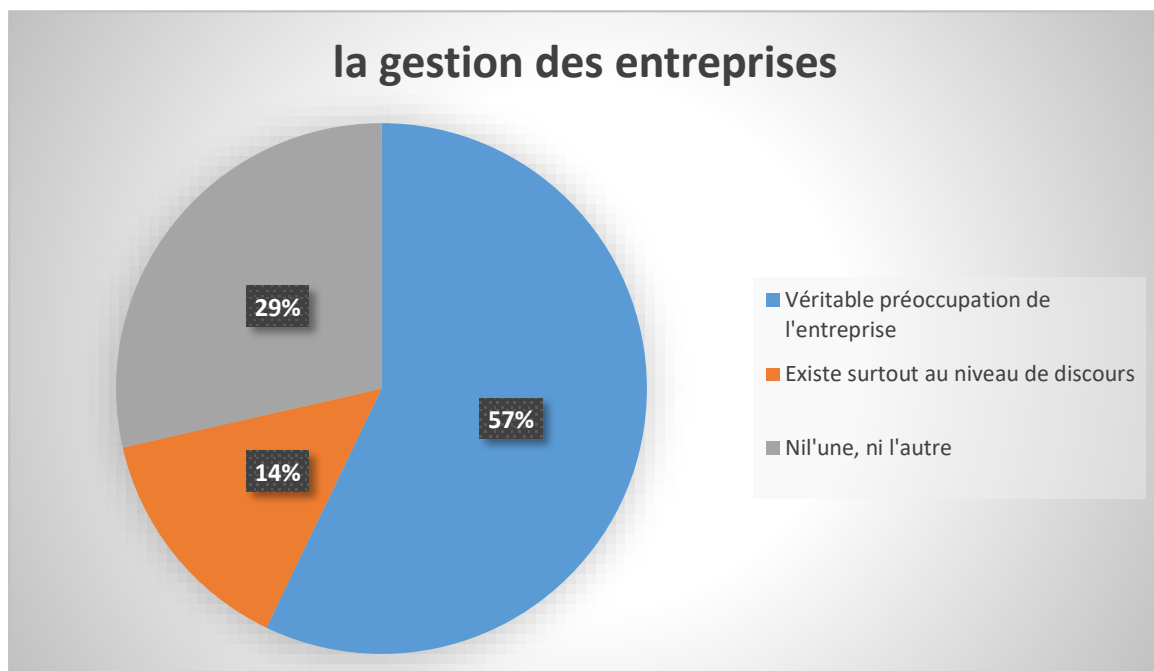
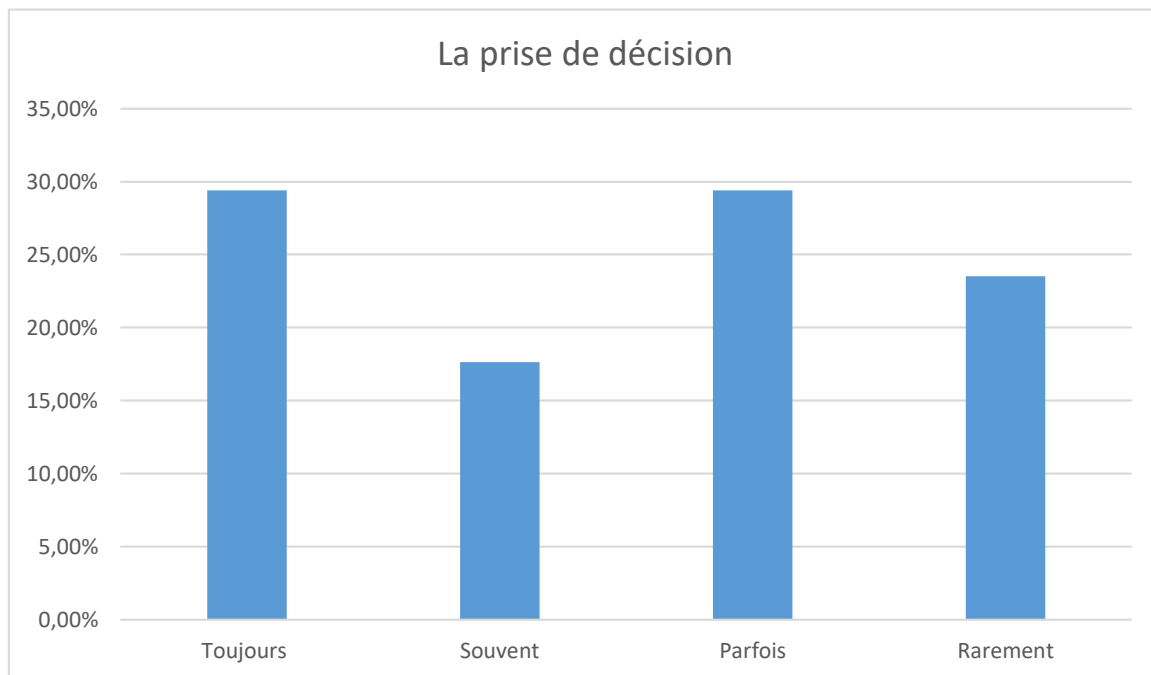


Figure N°24 : La participation dans la prise de décision dans les autres entreprises.

2.2.1 Comparaison des résultats :

Dans les établissements touristiques, la gestion de ces derniers est basé soit à une manière, une méthode ou un style choisi par le manager lui-même, ou bien de faire coopérer et écouter toute le monde, afin de rassembler les meilleures idées pour une excellente gestion. Dans les autres différentes entreprises, la gestion est basée sur le patron de ces derniers, c'est le chef qui décide sur la manière dont son entreprise soit gérée, ce style de management on l'appelle un style personnalisé.

La participation dans la prise de décision dans l'établissement touristique, n'est pas toujours, mais ce là, il est soit souvent, lorsque les décisions reviennes au manager dans ce cas-là, le manager peut avoir l'avis d'un responsable de la restauration par exemple, ou bien parfois au niveau de discours, par exemple lorsque on veut s'informer plus sur nos clients, c'est pour ça que, les entreprises touristique choisissent toujours de manager qui est compétant, expérimenté et capable de faire face à des situations d'urgences. Contrairement, aux autres entreprises, la prise de décision ce fait toujours par l'employé, il reçoit la mission ou sa tâche à réaliser par son responsable et c'est à lui prendre les meilleures décisions pour atteindre l'objectif de la mission, dans d'autres entreprises, l'agent prend parfois ou bien rarement les décisions, dans ces cas, c'est le responsable qui prend les décisions, l'agent n'a qu'à suivre les conseils de son responsable.

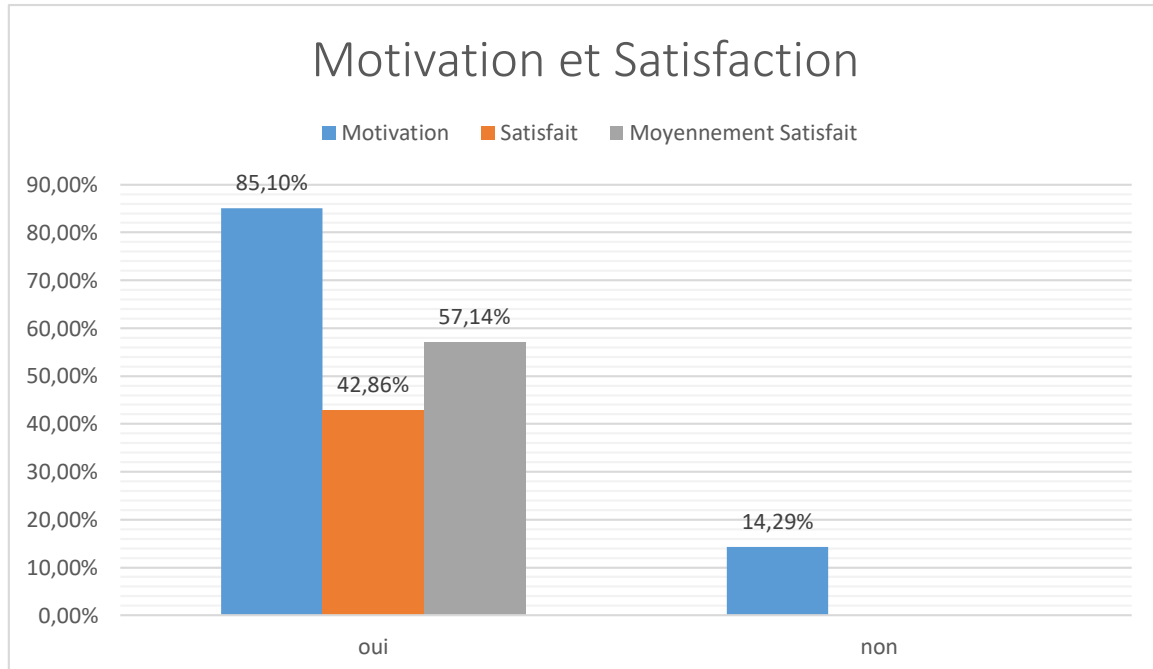
2.3 Résultats de la motivation et la satisfaction dans les établissements touristiques :

Question : Etes-vous motivé et quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre travail ?

Tableau N°24 : Le niveau de motivation et satisfaction au travail dans les établissements touristiques.

Motivation	Nombre de personne	Pourcentage (%)	Satisfaction	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Oui	06	85.71	Satisfait	03	42.86
Non	01	14.29	Moyennement satisfait	04	57.14
			Non satisfait	00	00

Figure N°25 : La motivation et la satisfaction dans les établissements touristiques.

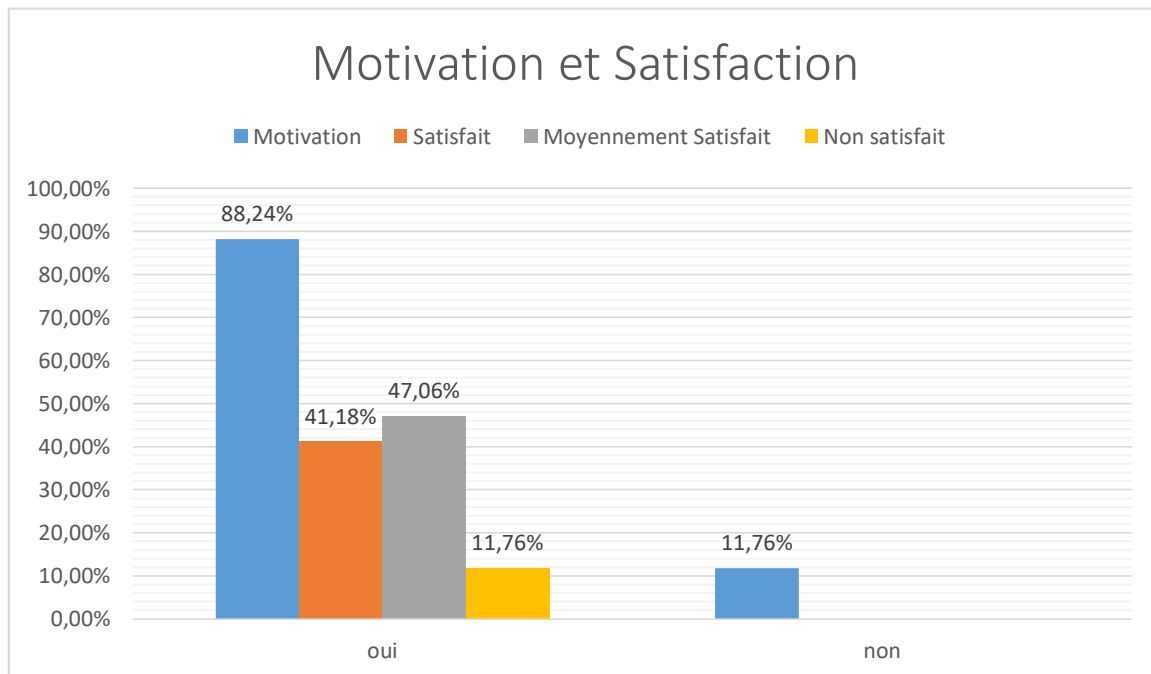


2.4 Résultats de la motivation et satisfaction dans les autres entreprises :

Tableau N°25 : Le niveau de motivation et satisfaction au travail dans les différentes entreprises.

Motivation	Nombre de personne	Pourcentage (%)	Satisfaction	Nombre de personne	Pourcentage (%)
Oui	15	88.24	Satisfait	07	41.18
Non	02	11.76	Moyennement satisfait	08	47.06
			Non satisfait	02	11.76

Figure N°26 : La motivation et la satisfaction dans les autres entreprises.



3. Comparaison des résultats :

On remarque que sur les deux cotées, les résultats obtenus sont presque identiques, cela signifie l'importance de la motivation dans le travail, toute l'équipe va mettre en œuvre ses compétences en son savoir-faire afin de réaliser l'objectif fixé par l'entreprise.

Avec la motivation les employés seront prêts à l'engagement mener par leurs entreprises, donc plus d'efforts, concentrations et pression, ce qui ne va compléter la satisfaction des employés, donc sont moyennement satisfait, comme on a déjà parler dans les résultats précédentes, les employés n'auront pas d'assez de temps libre pour profiter de leur vie, car les objectifs de l'entreprise sont prioritaire pour eux, et c'est l'un des raisons de la performance d'une entreprise.

Conclusion :

Après avoir obtenu et analyser les résultats de questionnaires, le style ou la manière avec laquelle une entreprise touristique gère ses ressources, à un important rôle sur la survie et la conduite de cette établissement vers ses objectifs. Cependant il est très important d'impliquer la ressource humaine dans la prise de décision afin d'éviter certains encombres, grâce ou connaissances et compétences de ces bienveillants.

D'autres entreprises, préfèrent recruter de manager expérimenté, compétant et capable de prendre seul les décisions, cette méthode peut fonctionner dans les projets à courte terme, ou dans les petites entreprises comme une agence de voyage qui dispose de moins de 10 salariés, un hôtel de moins de 15 chambres,...

En ce qui concerne la performance des entreprises, la motivation est un principe indispensable, dans ma recherche neuf entreprises sur dix motivent ses salariés, soit avec primes, rémunération, formation,... cela permet aux employés de mettre en œuvre leurs compétences et efforts afin que l'entreprise puisse advenir à ses objectifs et d'être performante.

Conclusion générale

Chaque individu diffère de son voisin. Chaque personne est unique et les expériences personnelles accumulées tout au long de la vie accroissent encore ces différences entre les individus. Les managers peuvent avoir la possibilité de se servir des groupes pour améliorer la qualité du travail et aussi pour satisfaire le besoin d'appartenance au groupe que ressentent les employés, à partir de là, on découvre que un même style de management peut être efficace dans un environnement donné et inefficace dans un autre. Dans les établissements touristiques, un simple sourire à l'accueil lors de réception de client peut satisfaire et le mettre déjà en confiance.

Depuis les théoriciens classiques jusqu'à nos jours, le souci du manager est de conduire efficacement son entreprise, cette recherche d'excellence passe par la création de structures et de mode de gestion favorisant l'initiative et la créativité des employés, ce que j'ai abordé dans le chapitre 01 sur les styles de management contextuelle, toutes ces innovations agissent vers le même but qui est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Selon Robert Blake et Jane Mouton, le meilleur style de management pour eux est le style intermédiaire (5.5), appelé aussi le style compromis ou politique. Ce style donne de l'importance pour la production et pour la ressource humaine en même temps, mais avec l'évolution de management et l'apparition des méthodes plus performantes, ils ont été dans l'obligation d'être créatives eux aussi.

La loi de Yerkes et Dodson, il est convenu que le niveau optimal d'excitation est différent pour les différentes tâches. Sur la base de nos activités quotidiennes, certaines tâches sont beaucoup plus simples pour nous tandis que d'autres nécessitent un peu plus de travail. Ce qui signifie que notre niveau optimal d'excitation pour une tâche complexe, comme prendre une décision en urgence, est supérieur à la tâche plus simple comme confirmer ou annuler une décision à la demande de votre manager.

En revenant à notre problématique, ou on a constaté l'évolution de style de management dans le temps et l'espace ; la technologie en hôtellerie a connu tellement de bouleversements que l'aspect « formation » doit être mis au cœur des groupes hôteliers, des écoles hôtelières, des chambres de commerce et des syndicats professionnels. Le futur du management en hôtellerie sera également inspiré par une meilleure compréhension des deux ultra catégories de caractéristiques relevant la qualité d'un candidat ou d'un collaborateur : le savoir-faire. Penser au futur des organisations, c'est admettre que la plupart des postes opérationnels sont désormais pourvus d'un savoir-faire pouvant s'acquérir en quelques mois. Miser sur le long terme c'est par conséquent, miser sur le savoir-être d'un candidat.

A travers ces points, et les deux premiers chapitres consacrés pour la théorie, on peut exclu le style directif, ce style n'aboutit pas aux résultats attendus, peut-être marchera avec les petites entreprises ou dans des projets à courte terme, vu que dans le domaine touristique le discours est un élément indispensable pour attirer, renseigner et fidéliser la clientèle, cet élément reste invisible pour le manager, la décision revient à lui seul, la démarche recrutement quelle aussi demande de temps afin d'apercevoir le profil de manager cibler.

Reste à examiner sur le management participatif, puisque le style directif est exclu, j'ai consacré ma recherche sur l'étude de cas dans le troisième chapitre à confirmer l'efficacité de style participatif, au lieu de donner des ordres, le manager d'un style participatif, de son côté, doit en effet écouter, argumenter, motiver et souvent concéder. Au lieu d'avoir des idées, il lui faut plutôt créer un environnement favorable à l'émergence des idées au sein des groupes qui vont les mettre en oeuvre, le style participatif est le style idéal pour les établissements touristique, tout le monde peut participer à la prise de décision, donnée son avis, prévenir d'une difficulté non attendue,... Ajutons a tous cela la segmentassions de la pression de travail, ce qui est une solution pour le modèle de Yerkes et Dodson, le modèle de ces derniers confirme que la pression aboutir à des meilleurs résultats, on appelle ça « pression motivante », mais lorsque la pression atteinte son haut niveau cela devient automatiquement de stress.

Beaucoup de patrons auraient évité beaucoup de déceptions s'ils n'étaient pas arrivés à se convaincre eux-mêmes qu'ils pratiquent un management participatif alors que leur comportement sur le terrain traduit un management autocratique et paternaliste.

Ceux qui pratiquent un management paternaliste doivent affronter deux phénomènes : l'élévation du niveau d'instruction de leurs subordonnés et le développement d'un certain nombre de contre-pouvoirs. Par conséquent, pour améliorer le style de management, mieux vaut ne pas considérer les motivations des employés comme des contraintes à la mise en œuvre des stratégies mais plutôt comme les instruments les plus efficaces de la réussite.

L'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence des écarts significatifs. Elle est à l'origine du déclenchement d'actions correctrices qui permet d'assurer à court terme la régulation du fonctionnement de l'entreprise.

Les principaux résultats de la recherche font ressortir que le style de management choisi n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise, si les employés sont forts motivés, on peut voir un accroissement de rendement individuel et l'ensemble de rendement individuel constitue la performance globale de l'entreprise. Dans des cas rares ; si le style appliqué correspond aux attentes du personnel, il sera plus motivé et donc plus apte à améliorer la performance de son équipe et de l'entreprise toute entière.

Le développement des compétences, une rémunération correcte et des conditions de travail sont des facteurs important qui contribuent à la motivation intensive de l'individu ces activités relancent l'assurance que l'employé pourra jouir de gratifications en contre partie de son travail.

Au final, les managers efficaces cherchent à comprendre comment leur propre comportement agit sur les membres de l'organisation, cela sous-entend leurs qualités, leurs talents, leurs expériences antérieurs, leurs personnalités, leurs attitudes.

S'il n'existe pas de style idéal de management, il est cependant essentiel que le manager prenne lui-même conscience de son propre style de management.

Bibliographie

Bibliographie

- BRICE DUTHION FREDERIC dimanche préface de PAUL DUBRULE ; « Hôtellerie et hébergement, Les enjeux humains de l'hospitalité », De Boeck supérieur sa 1^{er} édition rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2012, p.10
- Daniel Ollivier, Management 2.0, « Performance économique et capital humain », édition Afnor. France. 2011.
- GARCIA, J. (1997). « *mercatique hôtelière approfondit* ». Dunod: P.120.
- Xavier Baron, « La performance collective », éditions Liaisons, Yvelines (France), 2012.
- Nicole Aubert et ali, « Leadership », dans : *Management. Aspects humains et organisationnels* (1991), PUF, 2013, p. 367-413.
- Peter Northouse, « Behavioral Approach », dans : *Leadership. Theory and Practice* (1995), 7th edition, Sage, 2015, p. 71-92.

Webographie :

- www.cersa.org/management-persuasif.com visité le 21/08/2021 à 14h
- www.cersa.org/management-délegatif.com visité le 28/08/2021 à 20h

Article publié par Angela dans management « PEPITE SC », le 01/07/2021 à 8 :03h

- <http://www.metiseurope.eu/>
- **Atemis** : <http://www.atemis-lir.com/>
- <http://www.xavierbaronconseilrh.fr/>
- « Souffrance au travail, l'organisation en question », Expansion Management Review, juin 2011, n°141.
- Metis, correspondances européennes du travail.
- Mémoire de fin de cycle master « Marketing Hôtelier et Touristique » à l'UMMTO, « L'effet du facteur humain sur la qualité de service hôtelier », promotion 2017/2018. P 11-17
- KADI S, BELKESSAM O, Mémoire de fin de cycle, « Les modalités d'implantation des chaînes hôtelières en Algérie », UMMTO, promotion 2018/2019.

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Les différents types des établissements d'accueil

Tableau N°02 : Les hypothèses de la théorie X et Y

Tableau N°03 : Quelques définitions de la Performance

Tableau N°04 : Matrice d'identification des améliorations prioritaires

Tableau N°05 : Mesure de la satisfaction d'un établissement.

Tableau N°06 : Répartition des tranches d'âge.

Tableau N°07 : Répartition de sexe des répondants.

Tableau N°08 : Poste occupé des salariés.

Tableau N°09 : Le niveau de formation des répondants.

Tableau N°10 : Les décisions de gestion dans les établissements des répondants.

Tableau N°11 : Tableau des relations des répondants avec leurs responsables.

Tableau N°12 : La manière de prendre une décision dans l'entreprise.

Tableau N°13 : Le niveau de participation dans la prise de décision.

Tableau N°14 : Le pouvoir de responsabilité confié par le responsable.

Tableau N°15 : La disponibilité et les moyens de motivation dans le travail.

Tableau N°16 : Le niveau de satisfaction dans le travail.

Tableau N°17 : Les raisons de satisfaction et d'insatisfaction dans le travail.

Tableau N°18 : L'implication dans l'équipe de travail.

Tableau N°19 : Le partage des idées avec les collaborateurs.

Tableau N°20 : La méthode de gestion dans les établissements touristiques.

Tableau N°21 : La participation dans la prise de décision.

Tableau N°22 : La méthode de gestion dans les différentes entreprises.

Tableau N°23 : La participation à la prise de décision dans les différentes entreprises.

Tableau N°24 : Le niveau de motivation et satisfaction au travail dans les établissements touristiques.

Tableau N°25 : Le niveau de motivation et satisfaction au travail dans les différentes entreprises.

Liste de figures :

Figure N°01 : Etapes de processus managérial

Figure N°02 : les styles de management

Figure N°03 : La grille de gestion de Blake et Mouton

Figure N°04 : La Théorie X

Figure N°05 : La Théorie Y

Figure N°06 : Les principaux leviers de la performance commerciale

Figure N°07 : Courbe en « U » inversé

Figure N°08 : Les deux dimensions de la mesure de performance

Figure N°09 : Répartition des tranches d'âge.

Figure N° 10 : Répartition de sexe des salariés.

Figure N°11 : Pourcentage et nombre de personne qui occupent chacun des postes.

Figure N°12 : Le niveau de formation des salariés.

Figure N°13 : L'agissement de gestion des établissements.

Figure N°14 : La relation entre le responsable et le salarié de l'entreprise.

Figure N°15 : La façon dont la décision est prise.

Figure N°16 : Niveau de participation dans la prise de décision.

Figure N°17 : Le pouvoir de responsabilité donnée par le responsable avec sa précision.

Figure N°18 : La disponibilité de motivation dans les différentes entreprises.

Figure N°19 : Le niveau de satisfaction dans le travail.

Figure N°20 : L'implication et le partage d'idées dans les équipes du travail.

Figure N°21 : Gestion d'établissement touristique.

Figure N°22 : La participation dans la prise de décision dans les établissements touristique.

Figure N°23 : Gestion des autres établissements.

Figure N°24 : La participation dans la prise de décision dans les autres entreprises.

Figure N°25 : La motivation et la satisfaction dans les établissements touristiques.

Figure N°26 : La motivation et la satisfaction dans les autres entreprises.

Annexes

Nom : HOCEINI
Prénom : Kousseila

Email : hkousseila94@yahoo.com
Tél : 0672591488

Entretien indirect

Dans le cadre d'un travail de recherche du mémoire de fin d'études à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, spécialité « Marketing Hôtelier et Touristique ». J'ai mené une approche privilégiée du travail sur le terrain basé essentiellement sur des entretiens en profondeur afin de consolider ma recherche, prière de bien vouloir répondre à ces questions je vous remercie d'avance.

Présentation de l'interviewe

Nom et Prénom :

Profession :

Nom de l'établissement :

1. Quel est votre statut et vos missions dans l'établissement

.....
.....
.....

2. Etes-vous intéressé par un style du Management (Participatif, Directif, Déléгатif ou Persuasif) en tant que manager

.....
.....
.....

3. Pratiquez-vous le management participatif dans votre travail au quotidien (Motivation, Implication du personnel, Communication, Satisfaction et ambiance) ?

.....
.....

4. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre l'implication des salariés dans la prise de décision ?

.....
.....
.....
.....

5. Selon vous, que faut-il posséder comme compétences managériales pour être décideur ?

.....
.....
.....

6. Comment avez-vous fait pour acquérir et développer vos compétences managériales ? pouvez-vous m'en donner un exemple précis.

.....
.....
.....
.....

7. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

8. Pensez-vous que ces techniques managériales permettent à vos collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien ?

.....
.....
.....
.....

9. Selon vous quel est le style de management le plus adopté pour évoluer ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

Annexe 02

Questionnaire

Dans le cadre d'un travail de recherche du mémoire de fin d'études à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, spécialité « Marketing Hôtelier et Touristique ». J'ai mené une approche privilégiée du travail sur le terrain basé essentiellement sur des questions en profondeur afin de consolider ma recherche, prière de bien vouloir répondre à ces questions, je vous remercie d'avance.

1_ Fiche d'information :

- Age :

Moins de 25 Entre 25-35 Entre 35-45 Entre 45-55
Plus de 55

- Sexe : Homme Femme

- Poste occupé :

Exécutant Chef de service Chef de pole Directeur
autre :

Ancienneté (nombre d'années de service) :

- Niveau de formation :

Niveau Bac Bac +2 Bac +3 Bac +4 Bac +5

2_Modes de management :

- Que pensez-vous sur la gestion de votre établissement ?

- Véritable préoccupation de l'entreprise
- Existe surtout au niveau du discours
- Ni l'une, ni l'autre

- Votre relation avec votre responsable est-elle ?

Bonne Moyenne Faible

- Les décisions sont :

- Prise en collaboration avec l'équipe
- Prise par le responsable de l'équipe d'une manière formelle et claire
- Prise sans l'avis de l'équipe
- Autre :

.....
.....

- Participez-vous dans la prise des décisions ?

Toujours Souvent Parfois Rarement

- Votre responsable vous confie le pouvoir de responsabilité ?

Oui Non

- Si oui, vous précisez :

25% 50% 100%

3_La Motivation

- Etes-vous motivé dans votre travail ?

Oui Non

- Quelles sont les moyens de motivation mis à votre disposition (Formation, Promotion, Prime, etc...) ?

.....
.....

4_Satisfaction

- Quelle est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre travail ?

Satisfait Moyennement satisfait Non satisfait

- Quelles sont les raisons de satisfaction ou d'insatisfaction ?

Les raisons de satisfaction	Les raisons d'insatisfaction

5_L'implication

- Etes-vous impliqué dans votre équipe ?

Oui Parfois Non

- Partagez-vous vos idées avec votre équipe ?

Oui Non

Merci de votre collaboration

Annexe 03

Horodateur	Votre Âge	Sexe	Poste occupé	Niveau de formation	Qui pensez-vous sur la g Votre relation avec votre / Les décisions sont	Participez-vous dans le pi votre responsable vous si oui, vous précisez	Êtes vous motivé dans vo Quelles sont les moyens / Quelle est votre niveau / Quelles sont les raisons d'Êtes vous impliqué dans / Partagez-vous vos idées						
07/10/2021 21:27:51	Entre 25-35	Homme	Exécutant	Bac	Véritable préoccupations / Bonne	Prise par le responsable / Parfois	Oui	25% Oui	Pime formation	Moyennement satisfait	Les résultats mes conseil	Oui	Oui
08/10/2021 07:53:08	Moins de 25	Homme		Bac+5	Ni l'une, ni l'autre / Moyenne	Prise en collaboration avec Parfois	Oui	25% Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Oui	Oui
08/10/2021 08:11:22	Entre 35-45	Femme	Exécutant	Bac+5	Véritable préoccupations / Bonne	Prise en collaboration avec Souvent	Oui	25% Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Oui	Oui
08/10/2021 08:15:53	Moins de 25	Femme		Bac+4	Ni l'une, ni l'autre / Moyenne	Rarement	Non	25% Oui	Rien	Non satisfait	Pas des résultats	Parfois	Oui
08/10/2021 08:44:30	Moins de 25	Homme		Bac+5	Bonne	Prise en collaboration avec Toujours	Oui	50% Oui	Pime	Satisfait	Les résultats	Oui	Oui
08/10/2021 11:56:17	Entre 25-35	Homme	Exécutant	Bac+3	Ni l'une, ni l'autre / Moyenne	Prise par le responsable / Rarement	Non	25% Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Parfois	Oui
08/10/2021 12:40:01	Moins de 25	Femme		Bac+5	Ni l'une, ni l'autre / Moyenne	Prise en collaboration avec Parfois	Oui	50% Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Parfois	Oui
08/10/2021 13:18:00	Entre 35-45	Homme	Chef de pole	Bac+5	Ni l'une, ni l'autre / Bonne	Prise sans l'avis de l'équ Rarement	Non	Non	Pime	Non satisfait	Management	Non	Oui
08/10/2021 14:00:04	Moins de 25	Femme		Bac+3	Existe surtout au niveau d / Moyenne	Prise en collaboration avec Parfois	Oui	25% Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Oui	Oui
08/10/2021 14:16:40	Moins de 25	Femme	Étudiante	Bac+1	Ni l'une, ni l'autre / Moyenne	Prise par le responsable / Rarement	Oui	50% Oui	Pime	Satisfait	Les résultats	Parfois	Oui
08/10/2021 17:42:36	Entre 25-35	Homme	Chef de service	Bac+1	Véritable préoccupations / Bonne	Prise en collaboration avec Toujours	Oui	50% Oui	Pime	Satisfait	Les résultats	Oui	Oui
08/10/2021 22:59:13	Entre 35-45	Homme	Chef de service	Bac+4	Véritable préoccupations / Bonne	Prise par le responsable / Souvent	Oui	100% Oui	Pime	Satisfait	Les résultats	Oui	Oui
13/10/2021 18:36:55	Entre 25-35	Homme	Chef de pole	Bac+5	Existe surtout au niveau d / Bonne	Prise en collaboration avec Souvent	Oui	50% Oui	Pime	Satisfait	Le bien être dans le travail	Oui	Oui
13/10/2021 20:48:19	Entre 25-35	Femme	Conseillère d'orientation	Bac+3	Ni l'une, ni l'autre / Bonne	Prise en collaboration avec Parfois	Oui	100% Oui	Pime, promotion, formati	Satisfait		Parfois	Oui
14/10/2021 09:46:46	Plus de 55	Homme	Directeur	Bac	Véritable préoccupations / Faible	Prise par le responsable / Toujours	Oui	100% Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Oui	Oui
14/10/2021 10:11:16	Entre 25-35	Homme	Chef de service	Bac+5	Existe surtout au niveau d / Bonne	Prise en collaboration avec Toujours	Oui	100% Oui		Satisfait	Les résultats	Oui	Oui
14/10/2021 20:33:11	Entre 35-45	Homme	Directeur	Bac+5	Ni l'une, ni l'autre / Bonne	Prise en collaboration avec Parfois	Oui	50% Non	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Oui	Non
14/10/2021 21:55:25	Entre 35-45	Homme	Directeur	Bac+4	Véritable préoccupations / Bonne	Prise en collaboration avec Toujours	Oui	100% Oui	Pime	Satisfait	Les résultats	Oui	Oui
14/10/2021 22:02:38	Entre 35-45	Homme	De	Bac	Véritable préoccupations / Bonne	Prise en collaboration avec Parfois	Oui	50% Oui	Pime	Moyennement satisfait		Parfois	Oui
20/10/2021 23:32:24	Entre 25-35	Homme	Chef de service	Bac+5	Véritable préoccupations / Bonne	Prise en collaboration avec Souvent	Oui	50% Oui	Pime et objectif	Satisfait	Les résultats	Oui	Oui
04/11/2021 17:29:31	Entre 25-35	Homme	Chef de service	Bac+4	Véritable préoccupations / Moyenne	Prise par le responsable / Parfois	Oui	25% Non	Rien	Moyennement satisfait	Mes idées sont pas prises	Non	Oui
10/11/2021 11:06:55	Moins de 25	Homme	Exécutant	Bac+5	Véritable préoccupations / Moyenne	Prise par le responsable / Souvent	Non	Oui	Pime	Moyennement satisfait	Les résultats	Parfois	Oui
16/11/2021 07:38:24	Entre 45-55	Femme	Gérant	Bac+2	Véritable préoccupations / Moyenne	Prise sans l'avis de l'équ Rarement	Non	25% Oui	Rémunération	Moyennement satisfait	D'être travailler	Non	Oui
16/11/2021 10:08:41	Entre 45-55	Femme	Gérant d'entreprise	Bac, Bac+3	Existe surtout au niveau d / Bonne	Prise en collaboration avec Souvent	Oui	50% Oui	Promotion	Satisfait	L'environnement interne (Oui	Oui

Annexe 04

Horlaire	Ville Age	Sexe	Poste occupé	Niveau de formation	Que pensez-vous sur le y (Votre relation avec votre) Les décisions sont	Participez-vous dans le p (Votre responsable vous o Si oui, avec plaisir)	Êtes-vous motivé dans ce (Quelles sont les raisons) Quelles est votre niveau de Quelles sont les raisons d'Êtes-vous rejoint dans l'Partagez-vous vos idées					
0710201 21:07:0	Etes 25-35	Femme	Educant	Bac	Visible préoccupations Bonne	Pas par le responsable Paris	Ou	25% Ou	Pas formale	Mojevement satisfait	Les raisons les autres Ou	Ou
0810201 07:31:05	Mars 25-35	Homme		Bac+5	Ni l'un, ni l'autre Moyenne	Pas en collaboration au Paris	Ou	25% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Ou
0810201 08:11:02	Etes 25-45	Femme	Educant	Bac+5	Visible préoccupations Bonne	Pas en collaboration au Saver	Ou	25% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Ou
0810201 08:15:53	Mars 25-35	Femme		Bac+4	Ni l'un, ni l'autre Moyenne	Rarement	Non	25% Ou	Non	Non satisfait	Pas de raisons	Paris
0810201 09:43:01	Mars 25-35	Homme		Bac+5	Bonne	Pas en collaboration au Tadjik	Ou	50% Ou	Pas	Satisfait	Les raisons	Ou
0810201 11:58:17	Etes 25-35	Homme	Educant	Bac+1	Ni l'un, ni l'autre Moyenne	Pas par le responsable Rarement	Non	25% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Paris
0810201 12:40:01	Mars 25-35	Femme		Bac+5	Ni l'un, ni l'autre Moyenne	Pas en collaboration au Paris	Ou	50% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Paris
0810201 13:18:00	Etes 25-45	Homme	Chef de pile	Bac+5	Ni l'un, ni l'autre Bonne	Pas sans fait de l'au Rarement	Non	Non	Pas	Non satisfait	Management	Non
0810201 14:30:04	Mars 25-35	Femme		Bac+1	Êtes satisfait au niveau Moyenne	Pas en collaboration au Paris	Ou	25% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Ou
0810201 14:46:49	Mars 25-35	Femme	Étudiante	Bac+1	Ni l'un, ni l'autre Moyenne	Pas par le responsable Rarement	Ou	50% Ou	Pas	Satisfait	Les raisons	Paris
0810201 17:42:39	Etes 25-35	Homme	Chef de service	Bac+1	Visible préoccupations Bonne	Pas en collaboration au Tadjik	Ou	50% Ou	Pas	Satisfait	Les raisons	Ou
0810201 22:58:13	Etes 25-45	Homme	Chef de service	Bac+4	Visible préoccupations Bonne	Pas par le responsable Souvent	Ou	100% Ou	Pas	Satisfait	Les raisons	Ou
0910201 18:35:05	Etes 25-35	Femme	Chef de pile	Bac+5	Êtes satisfait au niveau Bonne	Pas en collaboration au Saver	Ou	50% Ou	Pas	Satisfait	Êtes satisfait au niveau de	Ou
0910201 20:42:19	Etes 25-35	Femme	Conseillère pédagogique	Bac+5	Ni l'un, ni l'autre Bonne	Pas en collaboration au Paris	Ou	100% Ou	Pas	Satisfait	Paris	Ou
1410201 09:46:45	Pis 25-35	Homme	Directeur	Bac	Visible préoccupations Faible	Pas par le responsable Tadjik	Ou	100% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Ou
1410201 10:11:18	Etes 25-35	Homme	Chef de service	Bac+5	Êtes satisfait au niveau Bonne	Pas en collaboration au Tadjik	Ou	100% Ou		Satisfait	Les raisons	Ou
1410201 20:02:07	Etes 25-45	Homme	Directeur	Bac+5	Ni l'un, ni l'autre Bonne	Pas en collaboration au Paris	Ou	50% Non	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Ou
1410201 21:35:25	Etes 25-45	Homme	Directeur	Bac+4	Visible préoccupations Bonne	Pas en collaboration au Tadjik	Ou	100% Ou	Pas	Satisfait	Les raisons	Ou
1410201 22:02:39	Etes 25-45	Homme	De	Bac	Visible préoccupations Bonne	Pas en collaboration au Paris	Ou	25% Ou	Pas	Mojevement satisfait	Paris	Ou
2010201 23:02:24	Etes 25-35	Homme	Chef de service	Bac+5	Visible préoccupations Bonne	Pas en collaboration au Saver	Ou	50% Ou	Pas et objectif	Satisfait	Les raisons	Ou
0410201 17:29:01	Etes 25-35	Homme	Chef de service	Bac+4	Visible préoccupations Moyenne	Pas par le responsable Paris	Ou	25% Non	Non	Mojevement satisfait	Les raisons sont pas plus/les	Ou
1010201 11:36:55	Mars 25-35	Homme	Educant	Bac+5	Visible préoccupations Moyenne	Pas par le responsable Souvent	Non	Ou	Pas	Mojevement satisfait	Les raisons	Paris
0610201 07:38:24	Etes 45-55	Femme	Général	Bac+5	Visible préoccupations Moyenne	Pas sans fait de l'au Souvent	Non	25% Ou	Formelle	Mojevement satisfait	Êtes satisfait	Non
0910201 10:38:41	Etes 45-55	Femme	Directrice d'enseignement	Bac+5	Êtes satisfait au niveau Bonne	Pas en collaboration au Saver	Ou	50% Ou	Formelle	Satisfait	Mojevement satisfait	Ou

Résumé :

L'évolution de la technologie obligent les managers à choisir le style de management le plus idéal pour eux, mais ce choix est différent d'une entreprise à une autre, de la personnalité de manager et de la méthode au quelle les employés ont l'habitude de travailler.

Le style management est considéré comme un élément très important dans le processus de management notamment des entreprises touristiques, son évolution obligent les managers d'être à jour, compétent et à la fois motivant afin d'être performant et de donné à fond pour leurs organisations.

Si un manager pratique un management autocratique, ses réalisations resteront probablement d'une ampleur limitée.

Si un manager pratique un management affectif (paternaliste), il pourrait aller beaucoup plus loin, mais ses subordonnés pourraient également lui lâcher au milieu du gué (passage), et son successeur éprouvera certainement beaucoup de difficulté à les mobiliser.

Si par contre, il pratique ou souhaite pratiquer un management participatif, il a découvert, où il découvrira, que ce type de management ralentit la prise des décisions, mais qu'il en facilite l'exécution. Il découvrira aussi qu'il demande une grande force de caractère de la part du dirigeant mais également de ses collaborateurs. Il découvrira enfin que ses résultats seront sans cesse remis en question et c'est pourquoi les patrons qui, par tempérament, sont réticents à l'égard de ce style de management, trouveront aisément des arguments pour s'en éloigner.

La performance réaliser dans une entreprise est liée directement à la motivation et la satisfaction des employés, en motivant ces derniers permet à l'entreprise d'avoir des résultats supérieurs à celles fixés au départ, créer un environnement effrayant et rendre les collaborateurs disponible à tout moment que l'entreprise a besoin d'eux. L'annexe 05, résume le modèle participatif de mangement jusqu'à la performance.

abstract

Developments in technology are forcing managers to choose the style of most ideal management for them, but this choice is different from one company to one other, the managerial personality and the method in which the employees used to working.

Style management is considered to be a very important element in management process in particular of tourism companies, its evolution force the managers to be up to date, competent and at the same time motivating in order to be

efficient and hard-working for their organizations.

If a manager practices autocratic management, his achievements will remain probably of limited magnitude.

If a manager practices affective (paternalistic) management, he could go much further, but his subordinates could also let go in the middle of the ford (passage), and his successor will certainly have great difficulty in mobilize.

If, on the other hand, he practices or wishes to practice participatory management, he has discovered, where he will discover, that this type of management slows down decision-making,

but that it facilitates its execution. He will also find that it requires great strength of character on the part of the manager but also of his collaborators. He will discover finally that its results will be constantly questioned and that is why the bosses who, by nature, are reluctant towards this style of management, will find easily arguments to move away from it.

The performance achieved in a company is directly linked to the motivation and satisfaction of employees, by motivating them allows the company to have results superior to those initially set, create a frightening environment and make employees available to everything. time that the business needs them. Annex 05, summarizes the participatory management-to-performance model.

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 01 : Concepts hôtellerie et styles de management.....05

Introduction.....05

Section 01 : Définition des concepts hôtellerie et de management.....05

I. Le concept hôtellerie et hôtel.....05

1_Le concept hôtellerie05

2_Le concept hôtel05

3_La diversité des entreprises d'accueil (hôtels).....06

4_Concept générale de l'entreprise hôtelière.....08

4_1_L'entreprise hôtelière.....08

4_2_Le management dans l'entreprise hôtelière.....08

4_3_L'organisation du travail dans l'entreprise hôtelière.....09

5_La structure des chaînes hôtelières.....10

5_1_Chaines intégrées, volontaires et indépendantes.....10

5_2_Le développement des chaînes hôtelières.....11

5_3_Présence des chaînes hôtelières en Algérie12

6_Prestations offertes par les hôtels.....13

7_Règles de classement des hôtels.....13

II. Le concept de management.....14

1_Définition de management.....14

2_Les composantes de management.....17

3_Définition du management hôtelier.....17

4_Définition de style de management.....18

Section 02 : Les styles de management contextuelle et situationnelle.....20

1_Grille de BLAKE et MOUTON.....21

2_La grille de Blake et MOUTON principe.....21

3_Les 05 grands styles de management en détail.....22

1. Laisser faire (1.1).....	22
2. Social (1.9).....	23
3. Intermédiaire (5.5).....	23
4. Centré sur la tâche (1.9).....	23
5. Intégrateur (9.9).....	24
4_ Les applications de la matrice.....	24
5_ Avantages et limites de cette matrice managériale.....	24
5_1_ Avantages de la grille des 02 dimensions du management.....	24
5_ 2_ Limites de la grille de Blake et Mouton.....	24
I. Le management directif (autoritaire).....	25
1_ Utiliser le management directif à bon escient.....	25
2_ Définition de management directif.....	26
3_ A quelles occasions tirer parti du management directif.....	26
4_ Comment gagné en autorité et en charisme.....	27
4_1_ Affichez votre confiance en vous.....	27
4_2_ Montez en compétences.....	27
4_3_ Modulez votre management en fonction de chaque profil de l'équipe.....	27
4_4_ Préservez le bien-être, évitez la perte de sens au travail.....	28
4_5_ Prenez vos responsabilités.....	28
4_6_ Préservez votre propre bien-être.....	28
5_ Avantages et limites de management directif.....	29
II. Le management participatif (collaboratif).....	30
1_ Management participatif : l'intelligence collective au service de l'organisation.....	30
2_ Définition de management participatif.....	30
3_ Les principes de la méthode participative.....	31
4_ Les objectifs du management participatif.....	32
5_ Avantages et limites	32
6_ Implémenter une démarche de management participatif.....	34
7_ Outils utiles au management collaboratif.....	34
III. Le management persuasif.....	35
1_ Définition	35
2_ Caractéristique du management persuasif	35
3_ Traits de caractère d'un bon manager persuasif.....	35
4_ Avantages et limites du management persuasif.....	36
5_ Les situations propices au management persuasif pour en tirer avantages	37
IV. Le management délégatif.....	38

1_	Définition	38
2_	Caractéristique du management déléгатif.....	39
3_	Traits de caractère du bon manager déléгатif.....	39
4_	Avantages et limites du management déléгатif	40
5_	Les situations propices au management déléгатif.....	42
6_	Autres styles de management.....	42
Conclusion		44
Chapitre 02 : Etude de la performance de l'entreprise.....		45
Introduction.....		45
Section 01 : Le concept de performance.....		46
1.	Définition	46
1.1	Prédominance de l'aspect financier dans l'opérationnalisation de la performance.....	47
1.2	Apparition des indicateurs non financiers.....	48
2.	Les différentes approches de la performance.....	49
3.	Les différentes typologies de la performance.....	50
1)	La performance financière.....	50
1.1)	Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise.....	51
1.2)	Intérêts et limites de la performance financière par rapport aux autres types de performance	51
2)	La performance commerciale.....	52
2.1)	Les indicateurs de la performance commerciale.....	54
2.2)	Intérêts et limites de la performance commerciale par rapport aux autres types de performance de l'entreprise.....	55
3)	La performance de production.....	55
3.1)	Les indicateurs de la performance de production.....	56
3.2)	Intérêts et limites de la performance de production...	57
4)	Performance humaine.....	57
4.1)	Les indicateurs de la performance humaine.....	58
4.2)	Intérêts et limites de la performance humaine par rapport aux autres types de performance.....	59
5)	La performance sociale	59
5.1)	Les indicateurs de la performance sociale.....	60
5.2)	Intérêts et limites de la performance sociale.....	61
6)	Performance stratégique.....	61
6.1)	Les indicateurs de la performance stratégique.....	63
6.2)	Intérêts et limites de la performance stratégique.....	63
7)	Performance concurrentielle	63
7.1)	Indicateurs de la performance concurrentielle.....	65
7.2)	Intérêts et limites de la performance concurrentielle....	65

Section 02 : les leviers clés d'une performance d'équipe et sa mesure dans une entreprise.....	65
I. La performance collective.....	65
1. Définition.....	66
2. Booster son équipe.....	66
3. Les symptômes d'une baisse de performance	67
4. Les leviers clés de la dynamique collective.....	67
4.1 Une vision claire et partagée.....	67
4.2 Des compétences en adéquation avec les missions confiées.....	68
4.3 Des objectifs SMART.....	68
4.4 Une motivation optimale.....	68
4.5 Un climat de confiance.....	69
5. Quatre leviers pour développer la performance collective.....	69
5.1. L'alignement	70
5.2. L'expérience	70
5.3. Le coaching.....	70
5.4. La technologie.....	70
6. Le développement de la performance collective, c'est une responsabilité transverse.....	71
II. L'équilibre pression-performance.....	71
1. Pression et performance : le bon équilibre.....	71
2. La théorie avec le modèle de Yerkes-Dodson.....	72
3. Les limites du modèle.....	73
4. La pratique : comment trouver le bon niveau ?.....	73
4.1. Comment évaluer le niveau de pression que vous exercez ?.....	74
4.2. Comment rectifier vos exigences ?.....	74
4.3. Comment diminuer la pression ?.....	74
5. Mesurer pour décider.....	75
6. Les indicateurs de performance.....	76
1) L'axe financier.....	76
2) L'axe client	76
3) L'axe interne.....	77
4) L'axe marché.....	77
7. Le tableau de bord : de la mesure à l'action.....	77
8. Les règles à suivre pour la construction d'un tableau de bord.....	79
9. Mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients.....	79
Conclusion.....	82
Chapitre 03 : Impact de style de management sur la performance de l'entreprise.....	83
Section 01 : présentation de la démarche.....	83
1. L'entretien.....	83
1.1 Définition.....	83

1.2 Les types d'entretien.....	84
1.2.1 L'entretien non directif.....	84
1.2.2 L'entretien directif.....	84
1.2.3 L'entretien semi-directif.....	84
2. Le questionnaire.....	84
2.1 Définition.....	85
2.2 Les types de question.....	85
2.2.1 Question filtre.....	85
2.2.2 Question conditionnelle.....	85
2.2.3 Question fermée.....	85
2.2.4 Question à choix multiples.....	85
2.2.5 Question d'échelle ou de grille d'évaluation.....	85
2.2.6 Question ouverte.....	85
2.2.7 Question directe.....	85
2.2.8 Question indirecte.....	86
2.2.9 Question piège.....	86
3. Les difficultés rencontrées.....	86

Section 02 : Présentation et Interprétation des résultats.....86

1. Présentation des résultats de questionnaire.....	86
1) Fiche d'information.....	86
1.1) Interprétation des résultats sur la fiche d'information.....	89
2) Mode de management.....	90
2.1) Interprétation des résultats sur le mode de management.....	95
3) La motivation.....	96
3.1) Interprétation des résultats de motivation.....	97
4) La satisfaction.....	97
4.1) Interprétation des résultats sur la satisfaction.....	98
5) L'implication.....	98
5.1) Interprétation des résultats sur l'implication.....	99
2. Interprétation et comparaison des résultats.....	100
2.1 Résultats sur le mode de management dans les établissements touristiques.....	100
2.2 Résultats de mode de management dans les autres entreprises.....	102
2.2.1 Comparaison des résultats.....	103
2.3 Résultats de la motivation et la satisfaction dans les établissements touristiques.....	104
2.4 Résultats de la motivation et la satisfaction dans les autres entreprises.....	105
3. Comparaison des résultats.....	105

Conclusion.....106

Conclusion générale.....107

Bibliographie

Listes de tableaux et figures

Annexes

Table des matières