

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Entrepreneuriat et Management de projet.

**L'approche management des équipes sur  
l'efficacité opérationnelle  
Cas SCHB GICA Constantine**

**Élaboré par :**

Mahimoud Abdelmalek

**Encadré par :**

Dr Mohamed elhadj Leila

**Année 2023/2024**

## RESUME

L'efficacité opérationnelle est l'un des piliers de la réussite organisationnelle et l'équipe de travail est le principal moteur de ce succès. L'objectif de notre étude est de connaître et de mettre en évidence l'étendue de l'influence du management des équipes sur l'efficacité opérationnelle. Dans l'objectif de comprendre l'impact du management des équipes sur l'efficacité opérationnelle au sein de l'entreprise SCHB\_GICA. à travers cette étude, nous avons suivi une méthodologie mixte, étude qualitative appuyée par l'observation et les entretiens avec les chefs de départements, et étude quantitative basée sur un questionnaire avec les employés.

Nous concluons que les outils de management des équipes tels que la motivation, communication, formation et gestion des conflits sont des facteurs clés pour une efficacité opérationnelle optimale et atteindre les objectifs.

**Mot clé :** efficacité opérationnelle, équipe, management des équipes.

### Abstract :

Operational effectiveness is one of the pillars of organizational success, and the team is the main driver of this success. The aim of our study is to find out and highlight the impact of team management on operational effectiveness. In order to understand this influence within SCHB\_GICA. To achieve this study, we followed a mixed approach, which includes a qualitative study based on observation and interviews with department officials, in addition to a quantitative study supported by a questionnaire directed to the company's workers. Through the results of our research, we concluded that team management tools such as motivation, communication, training and conflict management are key factors in order to achieve optimal operational effectiveness and achieve the set goals.

**Key words :** operational effectiveness, team management, team.

### ملخص

الفعالية التشغيلية هي إحدى ركائز النجاح التنظيمي، وفريق العمل هو المحرك الرئيسي لهذا النجاح. الهدف من دراستنا هو معرفة وإبراز مدى تأثير إدارة الفريق على الفعالية التشغيلية. من أجل فهم هذا التأثير داخل شركة الاسمنت حامة بوزيان جيكا. لتحقيق هذه الدراسة اتبعنا مقاربة مختلطة، تتضمن دراسة نوعية تعتمد على الملاحظة والمقابلات مع مسؤولي الدوائر، بالإضافة إلى دراسة كمية مدعومة باستبيان موجه إلى عمال الشركة. من خلال نتائج بحثنا، استنتجنا أن أدوات إدارة الفريق كالتحفيز، التواصل، التكوين و تسيير الصراعات عوامل رئيسية من أجل تحقيق فعالية عملياتية مثلى و تحقيق الأهداف المسطرة.

**الكلمة المفتاحية:** الفعالية التشغيلية، الفريق، إدارة الفريق.

## **REMERCIEMENTS**

ALHAMDOULILAH, je remercie « ALLAH » le tout puissant de m'avoir donné le courage, la volonté et la patience d'accomplir et d'achever ce travail.

Fièrement, je présente ce travail à ma chère mère, qui a été la première supportrice de mes ambitions de l'enfance à nos jours, qui étaient mon refuge et mon bras droit dans ma carrière scolaire, à qui ses prières m'ont entouré, mes prières pour la santé et le bien-être.

À mon cher père, qui a sacrifié pour moi et qui voulait me voir comme un fils réussi et accompli. À mes frères, à ma grande famille, à mes amis, à mes proches, à mes enseignants, à tous ceux qui m'ont soutenu pendant ma carrière scolaire

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement au Docteur Mohamed el hadj Leila, enseignante à l'école nationale supérieur de management pour ses conseils et orientations et d'avoir accepté de diriger ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à mon tuteur de stage Mr.Taoutaou Saadoun, chef de service au SCHB\_Constantine.

Nos remerciements vont également aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Grand merci à notre équipe du club CFC.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
RÉSUMÉ .....	I
REMERCIEMENT .....	II
TABLE DES MATIÈRES .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES .....	X
LISTE DES ABRIVIATIONS .....	XI
CHAPITRE 1 : Le rôle de management des équipes pour améliorer l'efficacité opérationnelle.....	4
Introduction .....	5
Section 01 : Revue de littérature .....	5
Section 02 : Théories sur le management des équipes et l'efficacité opérationnelle.....	9
1. Définition des concepts .....	9
1.1 Définition de management des équipes et gestion des équipes .....	9
1.1.1 Le management .....	10
1.1.2 Le management d'équipe.....	10
1.1.3 La gestion d'équipes.....	10
1.2 Définition de leadership .....	11
1.2.1 Le leadership et le management.....	11
1.2.2 Les différents styles de direction .....	13
1.3 La différence entre équipe et groupe .....	13
1.4 Le directeur de ressources humaines.....	15
1.4.1 La gestion des conflits.....	15
1.4.2 La formation.....	16
1.4.3 La motivation .....	16
1.5 La différence entre but et objectif et consigne .....	17
1.6 Processus de Gestion d'une Equipe .....	18
1.6.1 Phase de constitution .....	18
1.6.2 Phase d'accompagnement et d'animation .....	20

1.7 Le Self-management, l'équipe autogérée et leur leader. ....	22
2. Théories sur l'efficacité opérationnelle .....	23
2.1 Définition de l'efficacité opérationnelle.....	23
2.2 Définition de la performance .....	23
2.2.1 Les critères d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et de pertinence.....	24
2.2.2 Les objectifs de la performance.....	25
2.2.3 La typologie de la performance.....	25
2.2.4. Les indicateurs de la performance des opérations.....	26
2.3 Facteurs spécifiques impactant l'efficacité opérationnelle.....	28
2.4 Le tableau de bord outil de suivi .....	29
2.5 Management de production et gestion de production.....	29
2.5.1 Les types de production.....	31
2.5.2 Les missions d'un manager de production.....	32
2.6 Les différentes fonctions nécessaires d'une entreprise.....	33
2.7 Cycle de vie d'un produit.....	34
2.7.1 L'analyse de cycle de vie ACV.....	36
Conclusion .....	36
 CHAPITRE 2 : Cadre méthodologique et contexte organisationnel .....	 37
Introduction .....	38
Section 01 : Cadre méthodologique.....	38
1 Epistémologie de l'étude.....	38
2 Démarche méthodologique.....	38
3 Outils et méthodes de collecte de données.....	40
3.1 Méthode qualitative .....	40
3.1.1 L'observation.....	40
3.1.2 Les entretiens semi-directifs.....	41
3.1.3 Les objectifs des questions d'entretien .....	42
3.2 La méthode quantitative.....	45

3.2.1 La population d'enquête.....	45
3.2.2 Taille de l'échantillon.....	45
3.2.3 Le questionnaire .....	46
3.2.4 Le type et le choix des questions .....	46
3.2.5 Organisation générale de questionnaire .....	47
4. Analyse des données qualitative.....	47
5. Analyse des données quantitatives.....	48
Section 2 : Contexte organisationnel .....	49
2.1 Présentation de l'organisme d'accueil .....	49
2.2 La dénomination sociale.....	49
2.3 Les objectifs de l'entreprise .....	50
2.4 Les missions.....	51
2.5 Les différents départements de l'entreprise.....	51
2.6 La composition du l'entreprise .....	54
2.7 Fonctionnement de l'entreprise.....	54
2.8 L'effectif de l'entreprise.....	56
Conclusion .....	57
CHAPITRE 3 : Résultats et discussions.....	58
SECTION 01 : Analyses et interprétation des résultats de l'entretien.....	59
1.1 Management des équipes.....	59
1.1.1 La mesure de la productivité.....	59
1.1.2 Les stratégies pour améliorer la productivité.....	60
1.1.3 Les facteurs de la rétention et l'investissement dans le développement des employés...61	

1.1.4 La gestion des conflits et résoudre les problèmes.....	61
1.1.5 Les idées innovantes et créatives.....	62
1.1.6 Les pratiques et politiques en matière de santé et de bien être.....	63
1.1.7 Environnement de travail inclusif et favorable à la diversité.....	63
1.2 L'efficacité opérationnelle.....	63
1.2.1 Réduire le taux de déchets.....	63
1.2.2 Réduire le taux de cycle.....	64
1.2.3 Satisfaction client.....	65
1.2.4 Le niveau de rotation de stock.....	65
1.2.5 Les programmes de maintenances préventives.....	65
1.2.6 La technologie de l'entreprise.....	66
1.2.7 Les objectifs opérationnelles.....	66
1.3 Rôle de management des équipes sur l'efficacité opérationnelle.....	66
SECTION 02 : Analyses et interprétation des résultats de questionnaire.....	68
2.1 Description de l'échantillon.....	68
2.2 Analyse tri à plat .....	71
2.2.1 Satisfaction des employés.....	71
2.2.2 Leadership et style de gestion.....	73
2.2.3 Communication et collaboration.....	75
2.2.4 Motivation et climat organisationnel.....	77
2.2.5 Gestion des conflits et résoudre les problèmes.....	79
2.2.6 L'efficacité opérationnelle.....	81
2.3 Le test des hypothèses.....	83

2.4 Discussion des résultats.....	85
2.5 Suggestions.....	88
Conclusion.....	89
CONCLUSION GENERALE.....	90
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN DE RESPONSABLES.....	99
ANNEXE B : LE QUESTIONNAIRE.....	102
ANNEXE C: EXEMPLE DU VERBATIM DU CHEF DEPARTEMENT PRODUCTION.....	107
ANNEXE D: SORTIE DE SPSS.....	109

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : comparaison des différences processus de management et de leadership en milieu de travail.

Tableau 2 : les types de personnalités et les rôles idéals.

Tableau 3 : catégories d'indicateurs de performances selon les axes du tableau de bord prospectif.

Tableau 4 : échantillon des employés interviewés lors du guides d'entretien.

Tableau 5 : statistiques de fiabilités.

Tableau 6 : fiche d'identités de l'entreprise SCHB

Tableau 7 : situation des effectifs.

Tableau 8 : niveau de qualification

Tableau 9 : Extrait de l'interview

Tableau 10 : Extrait de l'interview

Tableau 11 : Extrait de l'interview

Tableau 12 : Extrait de l'interview

Tableau 13 : Profils des répondants

Tableau 14 : Statistiques descriptives sur la satisfaction des employés.

Tableau 15 : Statistiques descriptives sur leadership et style de gestion.

Tableau 16 : Statistiques descriptives sur la communication et la collaboration

Tableau 17 : Statistiques descriptives sur la motivation et climat organisationnel.

Tableau 18 : Statistiques descriptives sur la gestion des conflits et résoudre les problèmes

Tableau 19 : Statistiques descriptives sur l'efficacité opérationnelle.

Tableau 20 : ANOVA leadership-motivation et engagement

Tableau 21 : R-deux leadership-motivation et engagement

Tableau 22 : ANOVA communication et collaboration-efficacité opérationnelle.

Tableau 23 : ANOVA diversité des équipes-efficacité opérationnelle.

Tableau 24 : Coefficients management des équipes-efficacité opérationnelle.

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : définition d'une équipe.

Figure 2 : la pyramide de Maslow.

Figure 3 : 5étape majeurs dans le développement d'une équipe.

Figure 4 : le triangle de la performance.

Figure 5 : les indicateurs de l'efficacité opérationnelle.

Figure 6 : la vie d'un produit dans l'entreprise.

Figure 7 : management de la production.

Figure 8 : le manager de production est à la croisée de plusieurs domaines complexe.

Figure 9 : les différentes fonctions nécessaires d'une entreprise.

Figure 10 : cycle de vie standard d'un produit.

Figure 11 : logo GICA

Figure 12 : l'organigramme du SCHB

Figure 13 : Profils des répondants.

Figure 14 : Age des collaborateurs.

Figure 15 : Niveau de répondants.

Figure 16 : Avis des collaborateurs sur la satisfaction des employés.

Figure 17 : Avis des collaborateurs sur leadership et style de gestion.

Figure 18 : Avis des collaborateurs sur la communication et la collaboration

Figure 19 : Avis des collaborateurs sur la motivation et climat organisationnel.

Figure 20 : Avis des collaborateurs sur la gestion des conflits et résoudre les problèmes.

Figure 21 : Avis des collaborateurs sur l'efficacité opérationnelle.

## **LISTE DES ABRIVIATIONS**

SCHB : société des ciments de Hamma Bouziane.

GICA : groupe industriel des ciments d'Algérie.

ME : management des équipes.

EO : efficacité opérationnelle.

RH : ressources humaines.

SC : satisfaction client

SE : satisfaction des employés.

PF : performance financière.

TRG : taux de rendement global.

HEC : haute études commerciales.

DRH : directeur de ressources humaines.

R&D : recherche et développement.

ROA : taux de rendement des actifs.

ACV : analyse de cycle de vie.

PH : programme hebdomadaires.

SE : satisfaction des employés.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **INTRODUCTION GENERALE :**

Le monde industriel a connu une évolution constante et de plus en plus prononcée ces dernières années comme l'affirment Franchini et al « Le marché évolue et l'environnement économique se caractérise par un accroissement de la compétitivité économique et par une diversification accrue des produits ». (franchini&al, 2007, p. 3)

L'accélération des changements oblige les entreprises algériennes à accroître leur compétitivité, les poussant à progresser continuellement à tous les niveaux de l'organisation pour affronter une concurrence intense. L'amélioration de leurs performances devient donc essentielle pour leur survie, leur développement et leur maintien sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Mervellec affirme que « Nous sommes dans une époque où le problème est de produire ce que l'on est capable de vendre et non plus de vendre ce que l'on est capable de produire ».

Pour ce faire, les entreprises et les organisations adoptent des approches pour gérer les équipes et développer leur capacités au milieu du travail, pour atteindre une efficacité opérationnelle optimale et atteindre les objectifs.

Lorsque nous parlons de l'impact d'une bonne gestion d'équipe sur l'efficacité opérationnelle, nous nous concentrons sur une communication efficace entre le gérant et l'ouvrier, la formation des membres, la motivation, accompagner et stimuler pour l'augmentation de la production et la rentabilité.

Aujourd'hui le manager doit créer un environnement de travail appropriés qui rend son équipe distinctive et efficace afin d'améliorer la qualité du produit et de ses processus de fabrication dans les délais.

### **L'importance de cette étude :**

Nous avons choisi ce thème pour plusieurs raisons, que nous allons vous exposer:

- Développer les compétences des managers, et améliorer la performance de l'équipe
- Il permettra à l'entreprise de comprendre l'importance de l'approche management des équipes pour atteindre ses objectifs opérationnelles.

- Il permettra également, de créer un environnement de travail plus positif pour les collaborateurs.

Nous tentons à travers cette recherche de répondre à la problématique suivante :

### **Comment l'approche de management des équipes influence-t-elle l'efficacité opérationnelle au sein de l'entreprise SCHB ?**

Les questions secondaires liées à cette problématique, auxquelles notre recherche va essayer de répondre sont :

Q1: comment les styles de leadership affectent-ils la performance opérationnelle des équipes ?

Q2: quel est l'impact de la communication interne sur la coordination et la productivité des équipes ?

Q3: comment la diversité au sein des équipes influence-t-elle l'efficacité opérationnelle ?

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous allons mener un stage pratique de deux mois au sein de l'entreprise SCHB\_CONSTANTINE une filiale du groupe GICA leader dans le domaine de la cimenterie.

### **L'objectif principal de cette étude :**

Examiner l'impact des différentes approches managériales sur l'efficacité opérationnelle des équipes. Et pour mener à bien cette étude, nous avons choisi une approche mixte, quantitative fondée sur le questionnaire à l'aide de l'observation directe et de l'entretien semi-directif. Pour recueillir les informations nécessaires sur l'impact de management des équipes sur l'efficacité opérationnelle.

### **La structure de notre étude :**

Ce travail comporte trois chapitres, le premier chapitre présente dans un premier temps une revue de littérature qui contient quelques études antérieures traitant des sujets similaires à notre recherche et le cadre théorique. Le deuxième chapitre, nous aborderons le cadre méthodologique et le contexte organisationnel. Le troisième chapitre, traite la discussion des résultats obtenus lors de notre stage pratique et les recommandations suggérées à l'entreprise.

**CHAPITRE 1: LE ROLE DE  
MANAGEMENT DES EQUIPES POUR  
AMELIORER L'EFFICACITE  
OPERATIONNELLE.**

## **Introduction**

À travers ce chapitre, nous allons présenter une revue de la littérature et une introduction aux management des équipes (ME) et à l'efficacité opérationnelle (EO). Il est divisé en deux sections, dans la première section, nous allons passer en revue les études antérieures de nombreux chercheurs sur l'EO et management des équipes. Puis nous aborderons dans la deuxième section une introduction au ME et à l'EO, présentant tous les concepts de base pertinents liés à notre sujet.

### **Section 01 : Revue de littérature**

Une revue de littérature s'appuie sur une analyse approfondie d'ouvrages, d'articles scientifiques et de toute autre source pertinente pour un sujet d'étude, un domaine de recherche ou une théorie donnée. Elle synthétise, résume et évalue de manière critique les travaux importants pour l'étude. Cette revue vise à fournir un aperçu des sources qui ont été explorées dans l'étude sur un sujet particulier et de montrer aux lecteurs comment la recherche s'inscrit dans un champ plus vaste. (Fink, 2022)

Dans le cadre de la préparation de notre revue de la littérature et pour bien comprendre les concepts de notre travail, nous avons mené une revue de la littérature ciblant les concepts de notre thématique qui intitulé : « l'approche management des équipes sur l'efficacité opérationnelle cas de SCHB\_CONSTANTINE »

(MHENNA, 2023) à travers leur étude intitulée « Quelle effet du développement RH sur la performance sociale dans les organisations publiques marocaines »

Cette étude consiste à étudier l'effet du développement des ressources humaines sur la performance sociale. à l'aide d'une méthode de recherche quantitative, qui se focalise sur une approche hypothético-déductive, il vise à tester la relation du développement RH et la performance sociale dans les organisations publiques marocaine cas de l'Université Hassan II de Casablanca, en mobilisant la perspective universaliste. Dans cette étude on propose des éléments et variables différentes tels que : les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir : la formation et la gestion des carrières, ainsi que la performance sociale. Il y a deux hypothèses ; le premier relative aux pratiques de la formation et le deuxième relative aux pratiques de gestion des carrières.

Les résultats indiquent que le développement et le renouvellement des fonctions RH peut constituer un levier essentiel pour accroître la performance sociale des collaborateurs.

Dans leur article intitulé « l'impact de la satisfaction des employés et des clients sur la performance financière » (Amzil & Al, 2023), qui vise à étudier la relation entre la satisfaction client (SC) et la satisfaction des employés (SE) et la performance financière (PF).

Cette étude est basée sur une méthode d'analyse documentaire. Les résultats ont affirmé qu'il existe une relation directe entre la SC et la PF, et entre la SC et la SE, et supposent également que la SE est l'un des déterminants importants de la SC et la SE influence indirectement la PF. Cette étude présente certaines limites, par exemple l'étude s'est basée uniquement sur la satisfaction des employés et clients, et absence d'autres facteurs tels que la qualité des produits, la stratégie marketing...etc. La conclusion ne peut pas être généralisée à toutes les entreprises marocaines, se basant sur la satisfaction des employés et clients. Cette recherche contribuera à une meilleure compréhension et soulève des questions importantes et offre des pistes de réflexion intéressantes.

(Bourhayal, Boujemaoui, & Rajaa, 2023) ont publié un article intitulé « Etude de l'impact de l'excellence opérationnelle sur le taux de rendement global : cas du secteur du textile » qui vise à améliorer et mesurer la performance opérationnelle et le taux de rendement global au sein des trois entreprises du textile marocaines. La méthodologie comprend une analyse documentaire, des entretiens avec des experts en gestion des opérations et la collecte de données empiriques auprès des entreprises sélectionnées. Les résultats indiquent que l'application de la pratique d'excellence opérationnelle a entraîné une amélioration significative du taux de rendement global (TRG) dans les trois entreprises, la disponibilité des équipements a augmenté grâce à une maintenance proactive et à la réduction des temps d'arrêt non planifiés, la performance des processus est améliorée grâce à des procédures standardisées et à une formation du personnel. Les entreprises ont besoin de plus de travail approfondi d'analyse des facteurs qui influencent la performance et augmentent le taux de rendement global, et de prendre en compte la technologie pour rester compétitif.

(DORBANE, GUENDOUZI, & MEZRIG, 2021) visent à travers leurs recherches, sous le titre « Valorisation des déchets plastiques, une opportunité pour le développement local durable. Référence empirique à la wilaya de Tizi-Ouzou ». L'objectif de cette recherche est

présente les retombés environnementales, sociales et économiques de la valorisation des déchets plastiques à Tizi Ouazou. La méthode utilisé est qualitative basé sur les entretiens semi-directifs avec les parties prenantes de cette activité. Les résultats confirme que y a une dynamique favorable est remarquée dans ce domaine Ayant des conséquences importantes, notamment la création de la richesse et de l'emploi et réduction des déchets. Cette activité connaît une croissance importante.

(Brulhart, Favoreu, & Fedida, L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe:analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching, 2019) visent à travers leurs recherches , sous le titre « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching ».à mieux comprendre l'influence de la compétence collective sur la performance d'équipes, en introduisant deux variables modératrices originales : le leadership horizontal interne(leadership partagé) et le leadership vertical externe(coaching) pour mener à bien ce travail. Une approche quantitative a été adoptée, à partir d'une base de données constitué de 147 équipes de 5 étudiants de niveau Master (soit 735individu) dans une Université Paris Dauphine et HEC Montréal engagé d'une simulations de gestion d'entreprise. L'étude confirme que le style de leadership partagé et le coaching apparaissent comme des leviers d'action permettant d'accentuer l'impact positif de la compétence collective sur la performance d'équipe.

Dans leur recherche intitulée « les déterminants de la performance opérationnelle à long terme des acquéreurs français » (SBAI & SAHIB, 2016) visent à examiner empiriquement la relation entre les facteurs explicatifs et la performance opérationnelle des acquéreurs.

à l'aide d'une méthode de recherche quantitative.Ils utilisent un échantillon de 100 entreprises françaises cotées en bourse qui ont réalisé des acquisitions entre 1998 et 2012,collectent et analysent les données sur les caractéristiques des acquisitions. Les résultats montrent que la performance opérationnelle à long terme des acquéreurs français est influencée par un certain nombre de facteurs. Ils soulignent l'importance de la taille de l'acquisition, du mode de financement, de l'expérience, intégration de l'acquisition.

L'étude est pertinent avec notre recherche, et contribuera à une meilleure compréhension de l'état de la recherche sur l'efficacité opérationnelle.

Parmi les recherches sur le management des équipes nous citons l'étude de (Bruna & Chauvet, La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, 2013), qui porte sur le thème « la diversité un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif » visent à explorer le lien entre la diversité des équipes et leur performance dans les entreprises française. Les données ont été analysées à l'aide d'une méthode de recherche qualitative. Les résultats montrent que la diversité n'est pas de manière automatique et intrinsèque source de performance pour les organisations. Au-delà de la nécessaire prise en compte de dimensions contextuelles, c'est bien la manière de manager la diversité qui peut être source, ou non, de performance pour les entreprises. La conclusion ne peut pas être généralisée à toutes les entreprises françaises, se focalise sur la diversité au niveau global de l'entreprise et ne s'intéresse pas à la diversité au sein des équipes. Cette recherche contribuera à une meilleure compréhension de l'état de la recherche de diversité et la performance globale. L'étude soulève des questions importantes et offre des pistes de réflexion intéressantes.

(Devallard & Rey, 2008) à travers leur étude intitulée « la culture, support de l'efficacité opérationnelle » visent à démontrer l'influence de la culture sur l'efficacité opérationnelle à l'aide des analyses. Les résultats démontrent que les entreprises ayant une culture axée sur le client ont tendance à afficher un taux de satisfaction client supérieure à la moyenne de leur secteur. L'étude propose quelques pistes d'actions pour les organisations qui souhaitent améliorer leur culture : communiquer la culture à l'ensemble des employés et mesurer l'impact de la culture sur la performance. Il existe des lacunes spécifiques dans la recherche notamment le manque de recherche empirique rigoureuse et difficultés de mesure la culture organisationnelle. Par cette étude, nous cherchons à connaître le rôle du leadership dans la création d'une culture d'efficacité opérationnelle.

Dans leur article intitulé « Gestion d'équipe et autonomie des agents » (DEVIGNE, MATHIEU, & ROUTIER, 2005) propose une approche consistant à élaborer des plans d'équipes abstraits où tout n'est pas résolu par le chef, ce qui laisse les agents une réelle autonomie de décision. Il propose également une technique d'allocation des tâches pour les agents. Cette étude repose sur une méthode d'observation et d'analyse.

Les résultats confirment que le chef joue un rôle crucial en établissant un plan abstrait pour l'équipe, ce qui permet de préserver l'autonomie décisionnelle des agents tout en répartissant l'effort de planification. La deuxième méthode, affectation des tâches permet de tirer parti des capacités de l'équipe de manière optimale tout en tenant compte efficacement de sa dynamique. Parmi les suggestions de cette étude, figure la gestion dynamique des capacités de l'équipe par le recrutement. Le principal défi reste la remontée d'information des agents vers le chef, afin d'éviter que le blocage local d'un agent n'aboutisse au blocage de toute l'équipe.

La revue de la littérature a démontré que le nombre de recherches associées à l'efficacité opérationnelle est faible par rapport aux autres recherches basées sur le management des équipes. Il existe des lacunes de recherche à explorer sur l'efficacité opérationnelle, en particulier sur les autres facteurs d'amélioration. Les articles précédents favorisent un style de leadership unique, ignorant les autres formes de management des équipes tels que la motivation, communication, formation qui les rendent efficaces. Notre travail vise à combler cette lacune.

Afin de répondre à nos questions et de délimiter notre recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes:

H1: un style de leadership transformationnel pourrait entraîner une augmentation de la motivation et de l'engagement des membres de l'équipe, ce qui se traduirait par une meilleure performance opérationnelle.

H2: La collaboration et la communication ouverte renforcée au sein des équipes du SCHB entraînent une amélioration de l'efficacité opérationnelle.

H3: la présence d'une diversité au sein des équipes SCHB qu'elle soit liée aux compétences, expériences et perspectives, pourrait stimuler l'innovation et conduire à des résultats opérationnels supérieurs.

## **Section 02 : Théories sur le management des équipes et l'efficacité opérationnelle**

### **1. Définition des concepts**

#### **1.1. Définition de management des équipes et gestion des équipes**

### **1.1.1 Le management**

Le management est une discipline clé pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation et lui permettre de réaliser ses objectifs de manière efficace et efficiente. (Durand, 2020)

Les managers sont des professionnels qui ont pour missions de prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer, motiver et superviser les membres de leur équipe. (Durand, 2020, p. 3)

Certains définiraient le management comme un art, tandis que d'autres le définiraient comme une science. Que le management soit un art ou une science n'est pas le plus important. Le management est un processus essentielle utilisé pour atteindre les objectifs d'une organisation. C'est-à-dire, un processus qui est utilisé pour réaliser ce qu'une organisation veut réaliser. (Bohoris & Vorria, 2008, p. 2)

On conclure le management est l'ensemble des techniques et pratiques utilisées pour planifier, organiser, diriger et contrôler les activités d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés.

Selon l'organisme de formation l'Ecole Française :

### **1.1.2 Le management d'équipe**

C'est à la fois piloter, encadrer, fédérer et animer une équipe. Le manager adapte son style de management en fonction de ses collaborateurs, le but étant de créer une dynamique de groupe pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le management d'équipe est défini comme l'ensemble des actions d'encadrement et de gestion du contexte que constitue une équipe. (Allard-Poési, 2012)

Je peux dire que le management est organiser et guider les efforts , les compétences des membres pour atteindre un objectif commun.

**1.1.3 La gestion d'équipe** est une compétence clé qui détermine l'efficacité et la performance d'un manager. On entend par gestion d'équipe le fait de gérer efficacement les ressources humaines à disposition dans le but d'obtenir la performance maximale possible. Il s'agit de gérer : la dynamique de groupe, la communication interpersonnelle, la gestion des compétences, la motivation, la psychologie et l'amélioration continue. (Allard-Poési, 2010, p. 10)

## **1.2 Définition de leadership**

Le leadership est la capacité d'influencer un groupe de personnes au niveau social, politique et psychologique. Dans le cas précis d'une équipe de football, cette personne est donc l'entraîneur et, dans une moindre mesure, le capitaine. Dans le cas de l'entreprise, il est plutôt question d'un manager de proximité. Le leader possède des compétences spéciales qui lui sont propres et qui de ce fait lui permettent d'avoir une certaine autorité et crédibilité vis-à-vis de son équipe. Ce sont ces deux aspects qui vont faire de lui un leader soutenu, suivi et écouté. (cazorla, 2019, p. 3)

Je peux dire que le leadership peut avoir de nombreuses interprétations ; la plus importante est la capacité et la compétence d'inspirer confiance, de soutenir et de motiver les personnes qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

### **1.2.1 Le leadership et le management.**

Le leadership et le management constituent deux approches distinctes de la gestion d'une équipe ou d'une organisation. Ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. (Kotter, 1999, p. 40)

Le leadership, concept aux multiples facettes, la plus importante est d'inspirer confiance, d'apporter un soutien et de motiver les individus clés à la réalisation des objectifs organisationnels. Un leader efficace est capable de jouer différents rôles, s'adaptant aux besoins de la situation tels que ; coach, mentor, figure de proue, porte-parole, négociateur, constructeur d'équipe, joueur d'équipe, solutionneur de problèmes techniques, entrepreneur et planificateur stratégique. (Danborg, 2011, p. 11)

Les managers sont les acteurs clés du processus de gestion, et leur succès repose sur leur capacité à maîtriser un ensemble de fonctions essentielles. On pense généralement qu'ils atteignent les objectifs souhaités grâce aux fonctions clés de planification et de budgétisation, d'organisation et de dotation en personnel, de résolution de problèmes et de contrôle. (Bohoris & Vorria, 2008, p. 2)

Selon (Bohoris & Vorria, 2008, p. 3) les différences les plus importantes entre les dirigeants leaders et les managers sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau1:** Comparaison des différences processus de management et de leadership en milieu de travail.

<b>Processus</b>	<b>Management</b>	<b>leadership</b>
<b>Établissement de la vision.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans et budgets.</li> <li>• Développe les étapes du processus et fixe des délais.</li> <li>• Affiche une attitude impersonnelle sur la vision et les objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit la direction et se développe la vision.</li> <li>• Élabore des plans stratégiques et réaliser la vision.</li> <li>• Affiche une attitude très passionnée vis-à-vis de la vision et des objectifs.</li> </ul>
<b>Développement humain et La mise en réseau.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le personnel.</li> <li>• Maintenir la structure.</li> <li>• Déléguer la responsabilité.</li> <li>• Déléguer l'autorité.</li> <li>• Mettre en œuvre la vision.</li> <li>• Établir la politique et procédures à mettre en œuvre vision.</li> <li>• Afficher une faible émotion</li> <li>• Limiter les choix des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner l'organisation.</li> <li>• Communiquer la vision, mission et direction.</li> <li>• Influencer la création de coalitions, équipes et des partenariats comprendre et accepter les visions.</li> <li>• Affichage piloté, haut émotion.</li> <li>• Augmenter les choix.</li> </ul>
<b>Exécution de la vision.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler les processus.</li> <li>• Identifier les problèmes.</li> <li>• Résoudre les problèmes.</li> <li>• Surveiller les résultats.</li> <li>• Adopter une approche à faible risque résolution de problème.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver et inspirer.</li> <li>• Dynamiser les employés pour surmonter les obstacles au changement.</li> <li>• Satisfaire l'homme de base besoins.</li> <li>• Adopter une approche à haut risque à la résolution de problèmes.</li> </ul>
<b>Résultat de vision.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordre de vision des gestionnaires et prévisibilité</li> <li>• Fournir les résultats attendus systématiquement au leadership et autres parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser des changements utiles et spectaculaires, tels que de nouveaux produits ou approches pour améliorer les relations de travail.</li> </ul>

**Source :** (Bohoris & Vorria, 2008, p. 3)

Selon Kotter J. P : « le leadership complète le management, il ne le remplace pas. Il gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile ».

### **1.2.2 Les différents styles de direction.**

Le style de leadership est un concept subjectif et contextuel. Le langage managérial est un outil utilisé par les managers pour conceptualiser et communiquer leurs pratiques de gestion à ces employés. La personnalité d'un leader joue un rôle crucial dans la formation de son style de leadership. (Nwadukwe & Timinepere, 2012, p. 199). Il est aussi la façon dont le dirigeant interagit avec l'équipe qui peut déterminer la façon dont les membres de l'équipe fonctionnent. Les interactions entre le leader et son équipe influencent le comportement et la performance des membres. Il n'est pas une procédure sur la façon de faire, mais c'est le cadre de management pour faire. Il est un mode de vie qui opère dans toute l'entreprise et permet à un dirigeant de s'appuyer sur l'initiative du personnel d'une entité (Nwadukwe & Timinepere, 2012, p. 199)

Le style de direction est une stratégie de leadership que les managers utilisent pour atteindre leurs objectifs. Le management est la technique consistant à travailler avec et via d'autres pour réussir à atteindre les objectifs de l'organisation, grâce à une utilisation efficace des ressources disponibles. (Nwadukwe & Timinepere, 2012, p. 199)

De nombreuses études ont été menées sur les styles de leadership. Bien que les classifications varient, la plupart des auteurs s'accordent à dire qu'il existe six styles principaux utilisés dans le monde entier. Ces styles sont :

01. Le leadership démocratique
02. Le leadership autocratique
03. Le leadership de laisser-faire
04. Le style transformationnel
05. Le style transactionnel
06. Le style situationnel.

Le manager peut choisir le style direction qui lui convient, à chacun son style. Il n'y a pas une façon unique et universelle de diriger.

De nos jours, le style de direction participatif est aujourd'hui le plus voulu, C'est la méthode de leadership la plus recherchée par les employés et les organisations. C'est le type de management qui obtient les meilleurs résultats sur la performance.

### **1.3 La différence entre équipe et groupe :**

Une équipe c'est un petit nombre de personnes (moins de vingt-cinq) qui ont un ou

Plusieurs objectifs communs, qui sont motivées à atteindre ce but, qui coopèrent entre elles pour y parvenir. L'équipe reconnaît et accepte une autorité qui coordonne les activités et qui en régit le fonctionnement. (cazorla, 2019, p. 3)

Je peux dire que l'équipe est un type de groupe dont l'interdépendance des membres repose sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant une collaboration entre les membres.

TEAM (anglais pour "équipe") : la force du "team" fait la force de ses équipiers

**Target – objectif**

Objectifs clés réalistes, élaborés en commun, partagés et considérés comme judicieux par tous les équipiers – pour un engagement commun

**Entire – entité**

Les équipiers forment une entité qui tend vers un objectif commun. Les points forts de chaque équipier se complètent et permettent de réaliser des synergies.

**Achievement - accomplissement, performance, résultat**

Le résultat à atteindre, y compris les étapes intermédiaires, les ressources et le calendrier, est clairement défini. La réalisation de la performance visée dynamise l'élan de l'équipe.

**Management – gestion**

Le responsable de l'équipe, le manager, "pilote" et gère, c'est-à-dire qu'il guide, oriente et coordonne. Il encourage la prise de décision et l'avancement dans le traitement des tâches à exécuter. (Atmani, 2020, p. 3)

**Figure 1:** Définition d'une équipe



**Source :** (Blondel, Le management des équipes, 2002, p. 7)

Le groupe est un ensemble d'individus interdépendants ayant par conséquent une influence les uns sur les autres. (Lewin, 1948)

Cette interdépendance et cette influence s'appuient sur :

- 1- La communication et l'influence mutuelle qu'exercent les individus les uns sur les autres
- 2- Le partage d'une identité sociale
- 3- Le partage d'une même structure, c'est-à-dire d'un ensemble stable et bien défini de rôles, statuts et normes régulant leurs comportements (entreprises). (Forsyth, 1998)

Selon A. Bakelli, le travail en équipe est justifié et devient nécessaire lorsque l'on veut : Résoudre les problèmes complexes ou multidisciplinaires et prendre des décisions stratégiques. Transférer le savoir et l'expertise, puis cultiver la coopération, consolider l'harmonie sociale et développer les futurs leaders et managers (Atmani, 2020, p. 4)

#### **1.4 Le directeur de ressources humaines :**

Le DRH est un leader avant tout, doté de toutes les compétences managériales nécessaires : organisation, responsabilité et prise de décision. L'évolution de sa fonction s'inscrit parfaitement dans ce nouveau rôle managérial.

Cohérent et intègre, il est de son devoir de montrer l'exemple en sachant fixer des objectifs, et les buts en les planifiant, en déléguant et contrôlant, tout en restant vigilant sur la dimension humaines de son rôle. Il joue un rôle crucial dans la mobilisation et l'engagement des responsables, en assurant une cohérence d'action au sein du système de management. (Wojtas, 2011, p. 12)

##### **1.4.1 La gestion des conflits**

Est un antagonisme, une opposition, désaccord d'opinion entre des groupes : un conflit de générations, par exemple. En psychologie, on traite plutôt la situation de conflit, il s'agit d'une opposition de motivation ou d'une conception contradictoire au sein d'un groupe. (Wojtas S. , 2011, p. 346)

Initialement, on identifie l'origine des tensions en écoutant chacun des protagonistes s'exprimer.

On recherche ensuite les causes des tensions qui vont permettre de comprendre le conflit.

On peut se servir du diagramme d'Ishikawa.

En hiérarchisant les problèmes, on traite le conflit en apportant des solutions. Certaines clés sont nécessaires pour une meilleure compréhension. Il s'agit de savoir quels sont les niveaux

logique de la situation. Un mot n'a pas toujours la même signification pour chacun. Le poids et le choix des mots sont à prendre en compte.

Afin de prévenir un conflit, on écoute et on implique par un travail effectué sous forme de conduite de projet. Le fait de planifier, déléguer, contrôler et adapter rassure les salariés, qui ont conscience d'un travail objectif et d'équipe. (Wojtas S. , 2011, p. 346)

### **1.4.2 La formation**

Est un élément essentiel du développement des entreprises. Il s'agit d'articuler les besoins des entreprises et les parcours professionnels des salariés face à la transformation du marché du travail et à la mondialisation.

La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. (Wojtas, 2011, p. 297)

L'employeur est légalement tenu d'une obligation de former les salariés dans le cadre de :

- l'adaptation, l'évolution à leur emploi et leur développement personnel (Wojtas, 2011, p. 301)

En conclusion, La formation est un facteur indispensable à l'évolution et au développement des compétences du personnel et de l'entreprise Elle permet de développer les compétences nécessaires pour faire face aux défis et aux opportunités du marché. (Wojtas, 2011, p. 311)

### **1.4.3 La motivation**

Est un élément crucial pour le succès des entreprises et de leurs projets, production...etc. En fait, elle agit comme un moteur, une énergie qui incite les individus à agir et à réaliser leurs objectifs. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » (Robbins & Judge, 2006, p. 196)

La motivation est définie comme l'ensemble des démarches et actions mises en place par un individu pour atteindre un but précis. (Mitchell, 1997)

Beaucoup de théories de motivation sont proposées aux managers afin de les appliquer pour augmenter la performance des équipes, telles que Théorie de Maslow (1954) basée sur la hiérarchie des besoins humains

**Figure 2** : la pyramide de Maslow



**Source :** (Wojtas, 2011, p. 349)

La pyramide de Maslow permet de comprendre la hiérarchie des besoins de l'homme. Maslow confirme que la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins des niveaux inférieurs sont eux-mêmes satisfaits. La motivation collective correspond à la réalisation des besoins sociaux (appartenance à un groupe...) et aux besoins d'estime de soi (reconnaissance, réussite...) souvent validés dans le regard de l'autre.

La rémunération de la performance, en tant que dernière étape de la rémunération, permet au salarié de satisfaire son besoin de réalisation personnelle, tel que le développement et la créativité. Cependant, pour être efficace, la politique de rémunération doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise, sinon elle risque de causer la démotivation des salariés.

### **1.5 La différence entre but et objectif et consigne**

Le but est de projeter d'un état futur souhaité ou souhaitable qui donne un sens à l'entreprise ; cet état est celui d'un changement, d'une amélioration par rapport au passé.

La consigne est, seulement, un mode opératoire, un mode d'emploi qui n'exprime aucune amélioration. La consigne est un outil qui permet d'atteindre un objectif.

L'objectif est ce qui doit être produit pour atteindre le but. Il exprime, en termes observables ou mesurables, l'état de changement, l'amélioration pour atteindre le but. Il présente une

échéance. Donc l'objectif signifier un résultat attendu en vue d'une amélioration. Il prévoit les contraintes de calendrier, de ressources tant matérielles qu'humaines, et les coûts. (Wojtas, 2011, p. 289)

## **1.6 Processus de gestion d'une équipe :**

L'efficacité et la réussite d'une équipe ne tiennent pas simplement aux compétences présentes au sein de cette dernière ni au bon fonctionnement du groupe. Le manager doit être conscient des différentes étapes d'évolution d'une équipe, de sa constitution à sa vitesse de croisière optimale. Il doit ainsi être capable d'accompagner chacune de ces phases en adoptant la posture managériale adéquate.

Toute équipe nouvellement créée traverse inmanquablement plusieurs étapes avant de devenir réellement performante pour l'entreprise.

On peut distinguer Deux phases déterminantes pour qu'une équipe devienne efficace :

- Phase de Constitution
- Phase d'accompagnement et d'animation

### **1.6.1 Phase de Constitution :**

**a- Définition de l'objectif :** La clarté et la pertinence de l'objectif sont la condition principale de l'efficacité et de la réussite de l'équipe, pour assurer cette condition le Manager doit être en mesure de formuler un objectif SMART.

- S :Simple et Spécifique. L'objectif doit être bien défini, éviter de fixer des objectifs flous ou vagues les membres de l'équipe doivent savoir exactement ce qui est attendu d'eux.
- M :Mesurables/Moyens. À la fois, objectifs quantitatifs et qualitatifs(tous les moyens ne sont pas bons pour atteindre ses objectifs).Tenir compte du respect des valeurs de l'entreprise, du comportement au sein de l'équipe ;
- A :Ambitieux/Accessibles(avoir de l'ambition ne signifie pas tendre des pièges au collaborateur) ;
- R :Réalistes/Révisables. Objectifs revus au cours de l'année si nécessaire ;  
Fixer des objectifs impossibles ne peut aboutir qu'à des déconvenues. Fixer des objectifs ambitieux, mais réalistes.
- T :Temporel/Délai. Atteinte des objectifs définie et mesurée dans le temps.

On distingue plusieurs types d'objectifs.

- L'objectif fonctionnel ou opérationnel

- L'objectif de progrès
- L'objectif lié à la conjoncture (Wojtas, 2011, p. 290)

### **b- Choix des éléments :**

Le choix des éléments qui doivent constituer le groupe obéit à des critères relatifs notamment à la nature de la mission dans son contenu et ses délais et les compétences exigées, mais aussi les compétences disponibles.

L'équipe la plus performante n'est pas nécessairement composée de personnes toutes les plus performantes dans leurs domaines respectifs, mais davantage d'individus ayant des compétences diverses et variées sachant avant tout travailler ensemble.

Mettre leurs compétences en commun, les articuler, interconnecter, partager leurs points de vue et mettre leurs expériences au service du collectif.

- La compétence : Ce n'est pas le nombre de membres composant le groupe ni la somme de leurs compétences qui fait la force et l'efficacité d'une équipe. Une équipe performante réunit des compétences diversifiées, complémentaires la polyvalence raisonnable est un réel avantage.
- La Personnalité : Le manager veillera à faire travailler ensemble au quotidien des individus partageant le même mode de fonctionnement quant au travail mais n'ayant pas le même type de personnalité.

Certaines théories (Styles sociaux) donnent 4 types de personnalité :

Le meneur - L'expressif - L'analytique - L'aimable

En analysant les différentes personnalités en amont, le manager sera plus à même d'attribuer les rôles et responsabilités au sein de son équipe. Les collaborateurs, en connaissant le mode de pensée de leurs collègues, seront plus dynamiques, engagés et créatifs. (Atmani, 2020)

A chaque type de personnalité est attribué un rôle idéal:

**Tableau 2 : les types de personnalités et les rôles idéals**

Type de personnalité	Rôle idéal
<b>Analytique</b>	La réflexion et l'audit
<b>Meneur</b>	Le commandement
<b>Expressif</b>	La communication et l'animation
<b>Aimable</b>	Les relations publiques et l'entretien des relations

**Source :** (Atmani, 2020, p. 6)

### **c- Clarification des rôles et des tâches :**

Une fois les rôles des collaborateurs déterminés, il est nécessaire de s'assurer que chaque individu ait compris ce qui est attendu de lui en matière de :

- Contenus des rendus, leurs dates butoirs et leur indicateurs
- Les relations avec les autres membres et l'interdépendance des tâches et des rôles.

Les effets et impact de l'accomplissement des tâches sur la réalisation de l'objectif final et la réussite collective.

Pour permettre une gestion optimale des rôles et des tâches, il est préconisé d'établir une matrice déterminant les rôles attribués à chaque membre prenant en compte les critères cités précédemment et la charge supportable.

Cette manière de faire permet une flexibilité pour résoudre les problèmes de retards et de surcharge.

Il s'agit aussi d'établir une liste des tâches pour chaque membre dans laquelle sera précisé :

- Le contenu et les rendus
- Les dates de début et de fin
- Les critères d'évaluation des résultats
- L'interdépendance avec les autres tâches (Atmani, 2020)

### **d- Les règles de fonctionnement :**

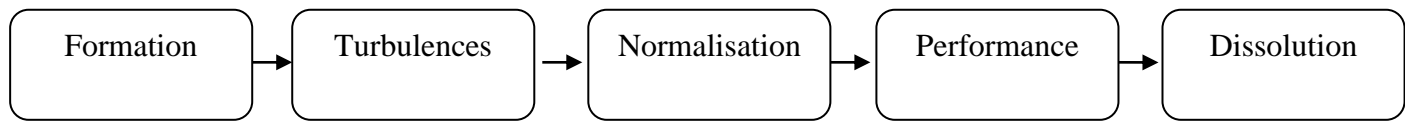
Le bon fonctionnement du groupe exige la mise en place d'un code de conduite auquel doit se soumettre chaque élément. Il doit être discuté, élaboré et approuvé par les membres de l'équipe afin d'assurer leur adhésion. (Atmani, 2020, p. 7)

## **1.6.2 Phase d'accompagnement et d'animation**

La constitution d'équipes efficaces consiste à passer par Cinq étapes de développement: Ces cinq étapes décrivent les changements que subit une équipe à mesure qu'elle développe plus de maturité, des capacités et des relations plus solides.

Le modèle Bruce W. Tuckman, propose 5 étapes majeures dans le développement d'une équipe, quelle qu'elle soit :

**Figure 3 : 5 étapes majeures dans le développement d'une équipe**



**Source :** (Atmani, 2020, p. 8)

La formation :

La première phase du développement de l'équipe est marquée par un mélange d'anxiété, d'attentes élevées et d'ambiguïté. Car les nouveaux membres n'ont pas encore de définition claire du travail avec lequel l'équipe sera affectée. (PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONS : PM4DEV, 2019, p. 21)

Les turbulences :

Équipe divisée (ou groupe divisé) : elle survient après les premières réunions et présentations du projet. L'équipe entre dans une phase de tempête ou de réaction lorsque l'autorité ou les idées du gestionnaire de projet peuvent être remises en question à mesure que les rôles sont clarifiés. (PM4DEV , 2019, p. 21). La « Tempête » est une phase dans laquelle les membres du groupe testent les connaissances du leader et ses stratégies de gestion et de contrôle. (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 242)

La normalisation:

Dans la troisième étape les membres de l'équipe se connaissent mieux, ils peuvent socialiser ensemble et se demander de l'aide et des critiques constructives. L'équipe développe un engagement fort envers l'objectif de l'équipe et commence à voir sa contribution à cet objectif. (PM4DEV , 2019, p. 21).

La performance :

c'est l'avant dernière étape du développement de l'équipe, marquée par une vision commune de l'objectif du projet et une compréhension partagée des rôles et des responsabilités de chaque membre. La confiance et le soutien mutuelle permettent aux membres de l'équipe de se sentir à l'aise pour partager leurs idées et de collaborer efficacement. (PM4DEV , 2019, p. 21).

La dissolution (Ajournement) :

Une fois que l'équipe a accompli son objectif, l'équipe met fin à son existence. Les membres de l'équipe commencent à se désengager émotionnellement et se tournent vers des nouvelles tâches. Cependant, il existe des équipes permanentes qui ne passent jamais par cette phase de dissolution. Pour les équipes temporaires comme, les équipes de projet, les équipes spéciales et autres semblables, cette étape implique la planification de leur dissolution. (C.L.Fred & Melody.R.L., 2015, p. 4)

Enfin, on peut dire que le manager doit être capable d'accompagner chacune de ces phases en adoptant la posture managériale adéquate.

### **1.7 Le Self-management, l'équipe autogérée et leur leader.**

Le self-management Implique une multitude de compétences, de qualités, d'attitudes et d'expérience. Il peut, selon Cottrell , inclure tout ou partie des éléments suivants :

- Avoir la capacité d'analyser les situations et d'en identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.
- Déterminer les ressources et les appuis disponibles.;
- Gérer le temps ;
- Adopter des attitudes qui soutiennent les objectifs ;
- Adopter une approche axée sur les solutions pour gérer les problèmes ;
- Gérer ses propres émotions ;
- Faire face à la détresse ;
- Gérer le changement, l'incertitude et la confusion.

L'autogestion se focalise sur l'individu et sa capacité à gérer son propre travail de manière indépendante, sans supervision directe. Elle implique une grande liberté et responsabilité personnelle. Les équipes d'autogestion mettent l'accent sur la collaboration et le travail en équipe. Les membres de l'équipe partagent les responsabilités et prennent les décisions ensemble. (Cottrell, 2003, p. 60)

Qitang confirme que les membres de l'équipe gèrent généralement les affectations, planifient le travail, prennent des décisions liées à la production et prennent des mesures en cas de problème. Ce genre d'équipe a une satisfaction au travail plus élevée et est jugé plus efficace par la direction que les employés des équipes gérées traditionnellement.

Les organisations choisissent l'approche du self-management pour de nombreuses raisons :

- Diminution de la main-d'œuvre,

- Réduction des coûts, délai, et la bureaucratie
- Augmentation de la productivité, et rapprochement des clients, (QITANG, 2012, p. 10)

## **2. Théories sur l'efficacité opérationnelle**

### **2.1 Définition de l'efficacité opérationnelle**

Le mot efficacité est défini par la norme internationale ISO 9000 comme suit :

Mesure dans laquelle les activités planifiées sont réalisées et les résultats planifiés sont atteints.

L'efficacité opérationnelle : se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en utilisant au mieux ses ressources. (ISO 9001, 2015, p. 3)

Peter Drucker confirme que l'efficacité opérationnelle consiste à appliquer les processus internes recommandés par le pionnier en gestion d'entreprise.

Je peux dire que l'efficacité opérationnelle se manifeste par la capacité à produire un volume maximal de biens ou services de haute qualité tout en minimisant les coûts.

### **2.2 Définition de la performance**

La performance se définit comme l'accomplissement d'une action. Il s'agit avant tout de se lancer et de mener à bien cette action, sans se préoccuper de la nature ou du niveau du résultat final. (Bartoli, 2009, p. 15)

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance sont : L'efficacité, L'efficience, l'effectivité, la pertinence.

L'excellence opérationnelle : peut être définie comme une démarche adoptée par une entreprise en vue de maximiser les performances en terme de productivité, de qualité, et de réduction des couts, entre autres.

C'est donc une véritable vision commune, une ambition inscrite dans la durée, qui oriente l'ensemble des pratiques, fonctionnements et méthodes appliqués au quotidien, et ce de façon durable. Adopter une démarche d'excellence opérationnelle implique de rechercher des solutions pour améliorer en permanence les résultats dans chaque aspect de l'organisation. (Heurtault & Florent, 2022)

### **2.2.1. Les critères d'efficacité, d'efficience, d'effectivité, pertinence et de rentabilité :**

L'appréciation et la mesure de la performance se base sur quatre piliers principaux sont : l'efficacité, l'efficience, l'effectivité et la pertinence

**L'efficacité :** c'est la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Jacot, 1990)

En d'autre terme l'efficacité est le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. (BOISLANDELLE, 1998, p. 139)

**L'efficience :** consiste à obtenir du résultat fixe sous contrainte des coûts. C'est l'adéquation des moyens et les résultats.

On entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part

Et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur

L'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou

Encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou

De services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des

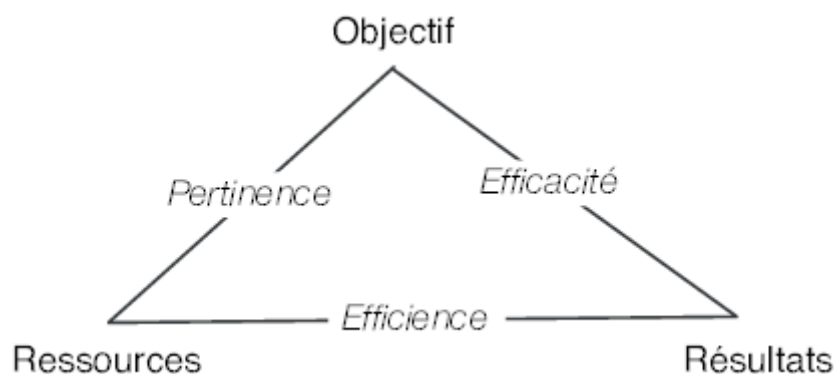
Moyens, des capacités en relation avec les résultats).

**L'effectivité :** c'est l'adéquation entre les objectifs, moyens et les résultats

**La pertinence :** C'est l'adéquation des objectifs et des moyens. (Jacot, 1990)

**La rentabilité :** La rentabilité d'une entreprise se définit par sa capacité à générer des profits en utilisant efficacement ses ressources. On peut mesurer la rentabilité de l'entreprise grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. (HAMITOCHE, 2015, p. 9)

**Figure 4 :** le triangle de la performance (Hubault,1998)



Source : (Fournier & coll, 2011, p. 49)

### 2.2.2 Les objectifs de performance

L'évaluation de la performance des entreprises ne doit pas être une simple finalité. Elle poursuit en réalité une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail
- Réduire les coûts de fabrication
- Développer la créativité du personnel et les produits innovants
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité

### 2.2.3 Typologies de la performance

La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, On peut identifier trois types de performance : Efficacité organisationnelle : C'est le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise (Eleni, 2005, p. 113)

Etzioni: défini comme un succès dans la réalisation des objectifs fixés par l'optimisation des ressources et équilibrés disponibles dans l'environnement externe. Il y a quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.
- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation (Kaplan & Norton, 2008)

#### **a- La performance stratégique et la performance concurrentielle**

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des

avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité. (HAMITOUCHE, 2015, p. 5)

#### **b-La performance humaine :**

Michel S. et Ledru M. soutiennent que les compétences, bien qu'une source de performance pour l'organisation, ne suffisent pas à déterminer son niveau. Même à niveau de compétence égal, les performances peuvent varier. En effet, la compétence se résume à un savoir-faire, tandis que la performance implique nécessairement un vouloir-faire, ou une motivation. (MICHEL & LEDRU, 1991, p. 221)

#### **2.2.4 Un indicateur de performance :**

Se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. (AFGI, 2001, p. 150)

D'autre définition : un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. (Lorino, 2003, p. 34)

Les quatre catégories essentielles qui doivent être prises en considération pour les indicateurs de performance clés :

- Financier
- Clients
- Processus internes
- Apprentissage organisationnel

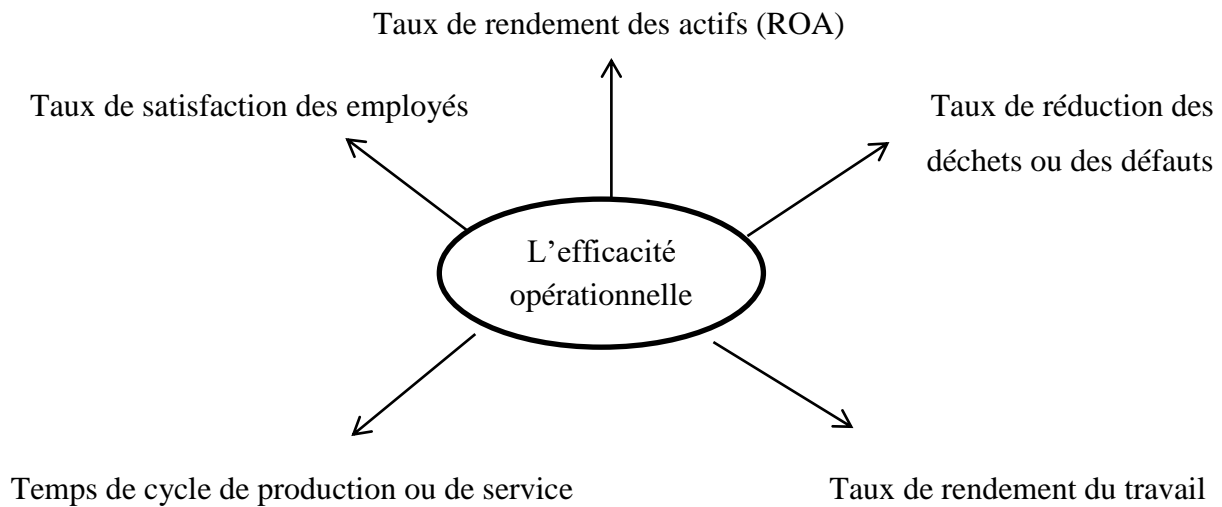
Le tableau ci-après montre quelques exemples d'indicateurs et déterminants de la performance selon le modèle de Norton et Kaplan

**Tableau 3 :** Catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemple d'indication
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance du chiffre d'affaires</li> <li>- Réduction des coûts et amélioration de la Productivité</li> <li>- Utilisation de l'actif</li> <li>- Réduction du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance des ventes</li> <li>- pourcentage de bénéfice net</li> <li>- Rendement sur capital investi</li> <li>- Coûts unitaires</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marche</li> <li>- Conservation de anciens clients</li> <li>- Acquisition de nouveaux clients</li> <li>- Satisfaction des clients</li> <li>- Rentabilité par segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage des ventes réalisées auprès des clients Existants</li> <li>- Pourcentage des ventes réalisées auprès de nouveaux Clients</li> <li>- Degré de satisfaction des clients</li> <li>- Taux de retour des produits</li> </ul>
Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit :</li> <li>- L'innovation</li> <li>- La production</li> <li>- Le service après-vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Argent investi en R&amp;D</li> <li>- pourcentage des ventes réalisées avec des nouveaux Produits</li> <li>- Temps de réponse aux appels de service</li> <li>- Coûts standards</li> </ul>
Apprentissage Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le potentiel des salaires</li> <li>- Réorientation des compétences</li> <li>- Capacités des systèmes d'information</li> <li>- Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de satisfaction des employés</li> <li>- Argent investi en formation</li> <li>- Disponibilité de l'information</li> <li>- Nombre de suggestions par employé</li> </ul>

Source : (Kaplan & Norton, 2003)

**Figure 5 :** Les indicateurs de l'efficacité opérationnelle



**Source :** Elaboré par nous même.

### 2.3 Facteurs spécifiques impactant l'efficacité organisationnelle :

L'efficacité organisationnelle peut être influencée par une multitude de facteurs, lesquels diffèrent selon la nature, la taille, le secteur d'activité, l'environnement et la culture de l'organisation. Voici quelques éléments à mentionner : (BOURKANE & HABBANI, 2023, p. 374)

- **La gestion et le leadership :** Les dirigeants peuvent motiver les employés, établir des objectifs précis et favoriser un environnement de travail productif, ce qui touche significativement l'efficacité globale de l'organisation.
- **Processus opérationnels :** Les processus internes comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la production, la distribution et les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans la performance globale d'une organisation.
- **La culture et la structure organisationnelle :** Une culture promouvant l'innovation, la collaboration et la qualité, coordination des départements peut contribuer à accroître l'efficacité.
- **Les ressources humaines :** Le processus de recrutement, de formation, de motivation et de fidélisation des employés sont tous des éléments fondamentaux pour atteindre l'efficacité.

- **Le contrôle et le pilotage de la performance** : pour mesurer et améliorer l'efficacité on doit créer des tableaux de bord de suivi de contrôle et pilotage.
- **Technologie, innovation et adaptation** : Les technologies de l'information et de la communication ainsi que l'innovation permettent aux organisations de maintenir leur efficacité en s'adaptant rapidement aux changements du marché.
- **L'environnement externe** : L'efficacité organisationnelle peut être influencée par des aspects économique, politique, sociaux, juridique, concurrentiels. (BOURKANE & HABBANI, 2023, p. 374)

#### **2.4 Le tableau de bord outil de suivi :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui présente, de manière claire un ensemble d'indicateurs clés pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'un projet et d'une équipe. (C.ALAZARD & SEPARIS, 2007)

On peut conclure que le tableau de bord est un outil important pour piloter les fonctions d'une entreprise, contient des informations quantitatives, qualitatives et financières.

#### **2.5 Management de production et gestion de production**

La production se réfère au processus de création ou de fabrication de biens et de services afin de satisfaire les besoins des individus. Guerrien définit également la production :ensembles des processus de transformation des intrants en extrants. (Guerrien B. , 1994)

Un produit : un bien ou un service offert sur un marché, issu d'un processus de production et destiné à satisfaire un besoin ou un désir des consommateurs. (Kotler & Dubois, 1997)

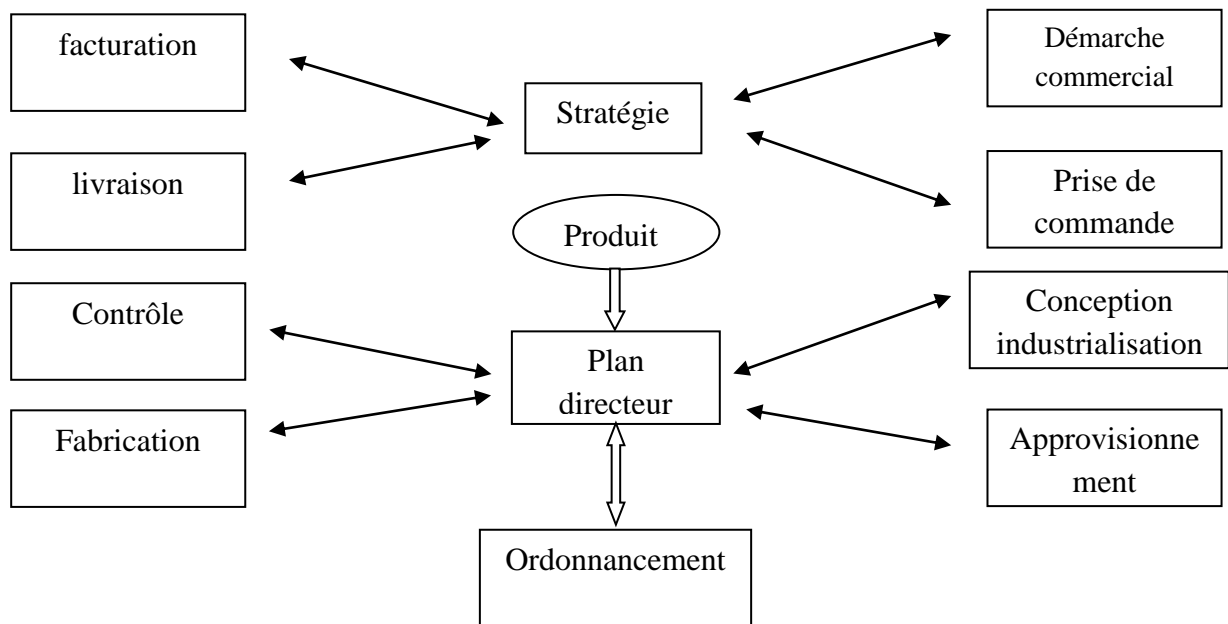
La production : est une transformation de ressources appartenant à un système productif et conduisant à la création de biens ou de services.dune manière générale, , permettant de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs. les ressources mobilisées dans le processus de production sont :

- Des hommes(opérateurs intervenant soit directement dans le processus de transformation, soit indirectement pour en permettre le bon déroulement ou même l'existence, ce qui correspond à des activités dites de support) ;
- Des matières (matières premières, composants,etc.)
- Des informations techniques ou procédurales (gamme, nomenclatures,consignes,procédures etc.) ou relatives à l'état et à l'utilisation du

système productif ( ce qui permet de programmer la production et de réagir aux perturbations observées) ;

- Des équipements ( bâtiments, machines, outillage, etc.)
- De l'énergie (Baptiste & P, 2005, p. 2)

**Figure 6:** La vie d'un produit dans l'entreprise



**Source :** (Presta, 2018, p. 7)

Le consommateur veut :

De manière générale : des prix plus bas, plus de variétés dans ses choix, et même la possibilité d'une certaine personnalisation.

Les constructeurs veulent plus de productivité et plus de flexibilité. (Presta, 2018, p. 8)

La gestion de production : est l'ensemble des activités qui participent à la conception, et la planification des ressources, l'ordonnancement, l'enregistrement et le contrôle des activités de production. L'objectif de la gestion de production c'est fabriquer des produits de qualité, minimiser les délais de production, et Diminuer le coût de production.

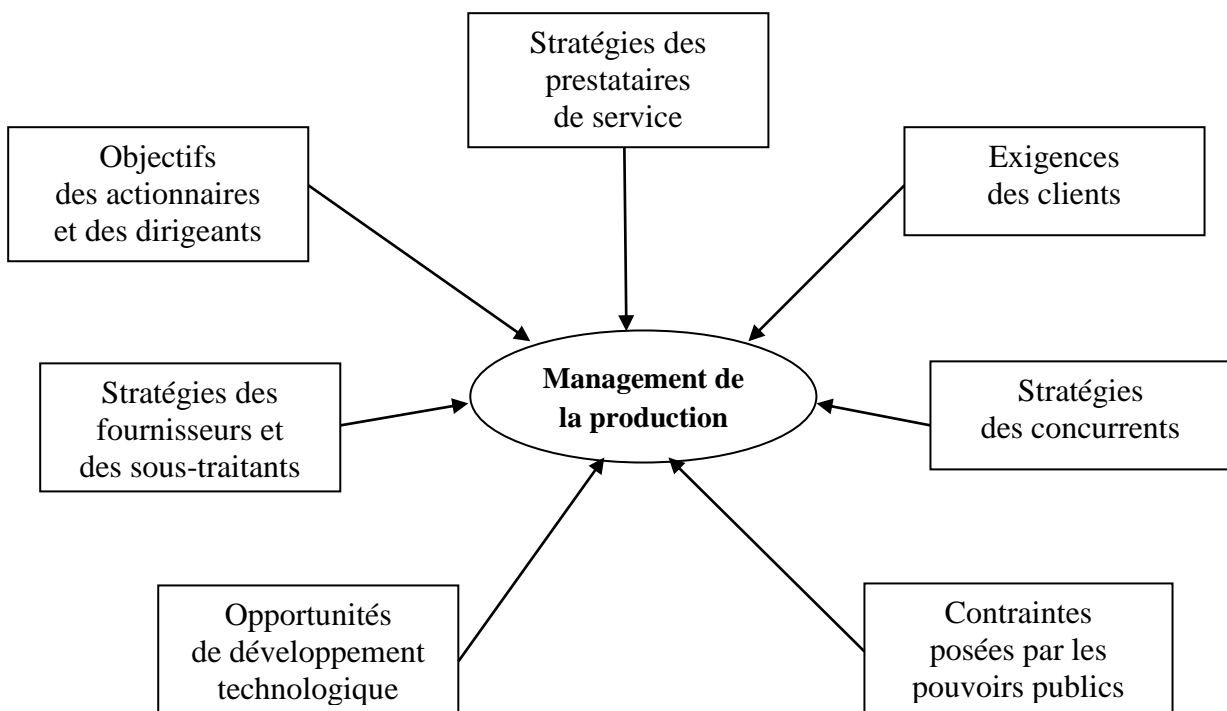
Le management de production : est un domaine clé de la gestion d'entreprise qui consiste à développer, planifier, exécuter et suivre la performance d'un produit tout au long de son cycle de vie. Il est l'un des rôles les plus importants dans une entreprise, car le succès ou l'échec d'un produit dépend de la qualité du management de produits.

Le management de produits est important pour plusieurs raisons :

-Répondre en permanence aux besoins des clients en s'assurant de la qualité des produits développés.

- Maximiser la rentabilité de l'entreprise et maximiser l'efficacité et l'efficience des équipes de développement. Assurer la pérennité de l'entreprise en développant des produits innovants et compétitifs sur le marché. (Baptiste & pierre, 2005, p. 3)

**Figure 7:** Management de la production



**Source :** (Gratacap & Médan, 2009, p. 4)

### 2.5.1 Les types de production

En 1965 WOODWARD a défini quatre types de production :

#### 1. Le type processus :

Ce type de production se distingue par une matière première unique, par une production en continu d'un ensemble de produits liés. Le rendement est induit par l'investissement initial. Le fonctionnement de l'unité de production est souvent entièrement automatisé. Exemples : chimie, pétrole, ciment, laiterie, sidérurgie...

#### 2. Le type projet :

Il se caractérise par un produit unique. C'est une réponse originale et adaptée à un besoin particulier, sans qu'il y ait de reproduction identique à l'avenir. Chaque commande couvre une longue période et conduit à résoudre des difficultés nouvelles. Exemples: travaux publics, construction navale, centrale atomique, usine clés en main...

### 3. Le type masse :

Il se caractérise par des produits divers de grande consommation lancés en grandes séries. L'accent est mis sur la haute productivité. Il s'appuie sur des composants standardisés et facilement disponibles sur le marché.. Exemples : automobiles, électroménager, confection, restauration rapide, préfabrication (bâtiment)...

### 4. Le type atelier :

Il se caractérise par des produits multiples lancés en lots de fabrication. La production est organisée de manière à faire face aux commandes avec une grande souplesse. Les produits comportent de nombreuses options personnalisées. Ils sont néanmoins constitués de composants standardisés ou fabriqués sur commande. Leur prix de vente est élevé en raison de leur valeur ajoutée. Exemples : machines-outils, avionique, constructions mécaniques (Presta, 2018, p. 11)

Il existe de nombreuses autres manières de classer les types de production. En particulier, on distingue comme suit :

## **2.5.2 Les missions de manager du production :**

Il aura à assumer les missions suivantes :

1. Comprendre les besoins des clients
2. Établir la vision du produit
3. Identifier les caractéristiques et les fonctionnalités du produit
4. Planifier le développement du produit
5. Coordonner les équipes
6. Évaluer la concurrence

7. Gérer le budget de développement de produits

8. Coordonner le lancement et la commercialisation du produit

**Figure 8:** le manager de production est à la croisée de plusieurs domaines complexes



**Source :** Product management in practice, a real-world guide to the key connective role of the 21st century. France: O'Reilly. (Lemay, 2018, p. 11)

## 2.6 Les différentes fonctions nécessaires d'une entreprise

On retrouvera toujours les différentes fonctions nécessaires, plus ou moins développées selon la vocation propre de l'entreprise : (Presta, 2018, p. 4)

- direction (détermine la politique de l'entreprise et fixe les objectifs)
- fonctions commerciales (étude de marché, vente, gestion des commandes)
- fonctions comptables et financières (caisse, comptabilité générale)
- fonctions administratives (contrôle de gestion, administration générale)
- fonctions sociales (gestion du personnel, formation, embauche)
- fonctions techniques (ordonnancement – planning – lancement, approvisionnement)

Toutes ces fonctions plus ou moins complexes sont étroitement liées. En effet, les actions de chacune entraînent forcément des conséquences sur d'autres.

La structure de l'entreprise mise en place permettra d'assurer la cohérence entre chaque fonction avec une efficacité maximum. Cette structure s'articulera selon un réseau de liaison :

- hiérarchiques

-opérationnels

qui tendra à maîtriser les différents flux :

-moyens (hommes, machines, bâtiments)

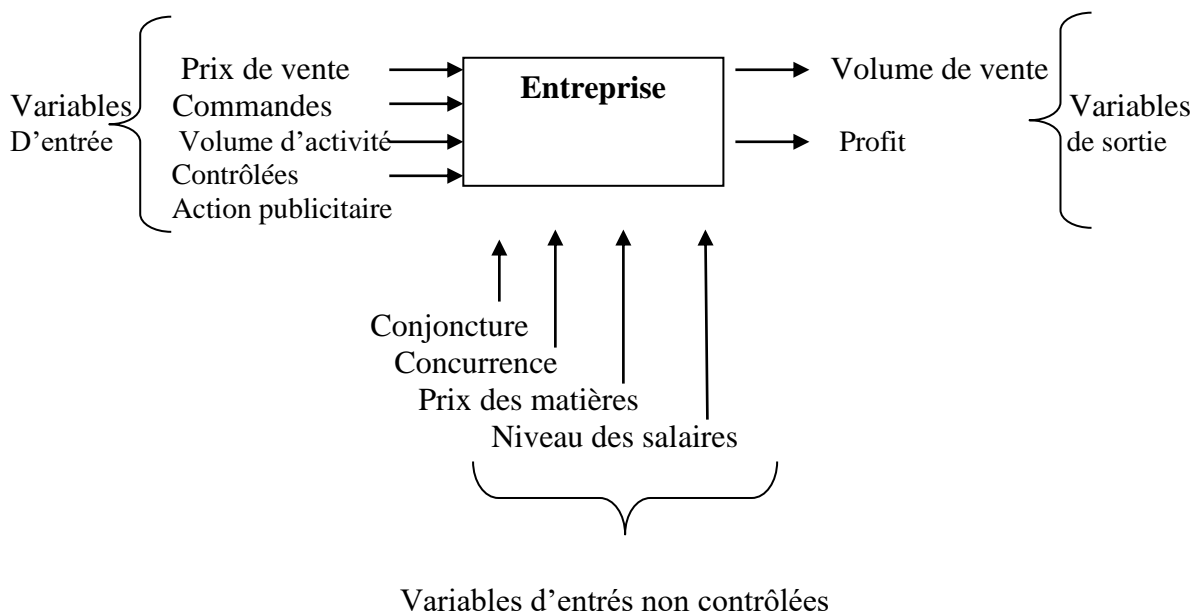
-commandes (de la prospection à la livraison)

-matières (nécessaires à la réalisation des produits)

-financières (décaissement – rentrées)

L'entreprise fonctionne en permanence avec ces moyens qui peuvent être considérés comme des constantes dans une période donnée. Cependant, Elle reçoit un certain nombre de véritables contrôlées ou incontrôlées qui modifie l'objectif visé et donc directement les variables de sorties (volume des ventes et profit). (Presta, 2018, p. 6)

**Figure 9** : Les différentes fonctions nécessaires d'une entreprise

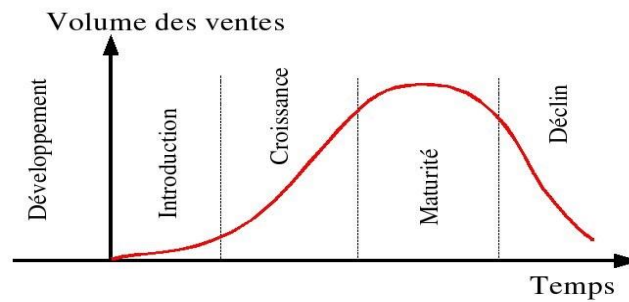


**Source** : (Presta, 2018, p. 6)

## 2.7 Cycle de vie d'un produit

Le cycle de vie d'un produit regroupe les étapes de la vie d'un produit, de son lancement sur le marché jusqu'à la fin de sa production.

**Figure 10** : cycle de vie standard d'un produit



**Source** : Marketing Management 15<sup>ème</sup> édition. Pearson. (Kotler & Keller, 2015, p. 234)

D'une manière générale, on peut distinguer:

- la phase de démarrage ou lancement;
- la phase de croissance);
- la phase de maturité;
- la phase de déclin. (Kotler & Keller, 2015, p. 234)

**La phase de développement** : correspond à la période où le produit est conçu et développé, avant son lancement sur le marché. Par analogie, elle à la phase de conception et de gestation d'un être vivant.

**La phase de lancement** : correspond au moment où le produit est mis sur le marché pour la première fois. Elle correspond pour un être vivant, à la naissance et à l'enfance.

La phase de croissance : correspond à la période où le produit est expansion sur son marché et correspond à l'adolescence pour un être vivant.

**La phase de maturité** : correspond à la période où le produit atteint sa pleine maturité sur le marché, et où la concurrence est souvent forte. La phase de maturité correspond à l'âge adulte pour un être vivant. (Kotler & Keller, 2015, p. 234)

**La phase de déclin** : correspond à la période où les ventes du produit commencent à diminuer, en raison de l'obsolescence, de la concurrence ou d'autres facteurs. La phase de déclin correspond à la fin de vie.

Le cycle de vie permet de: Prendre des décisions stratégiques.

Mais n'est pas liée à celle du marché de ce produit. Ainsi, un produit peut être en croissance sur un marché en déclin ou en fin de vie sur un marché en croissance. (Blondel, GESTION INDUSTRIELLE., 2000, p. 17)

### **2.7.1 Définition d'analyse de cycle de vie**

L'Analyse de cycle de vie est une méthode holistique d'évaluation des impacts environnementaux potentiels d'un produit ou d'un service, en considérant l'entièreté de son cycle de vie. C'est l'outil le plus performant en termes d'analyse environnementale de produits grâce à sa rigueur et à l'étendue des impacts considérés. (Poudelet, 2011) .

Les étapes d'analyse se cycle de vie (ACV) :

Selon leclerc il y a cinq étapes :

1. Production des matériaux.
2. Fabrication du produit.
3. Distribution.
4. Utilisation.
5. Fin de vie du produit. (Leclerc, 2004)

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons abordé dans un premier temps les études antérieures liées à l'efficacité opérationnelle et management des équipes dans la revue du littérateur. Dans un deuxième temps, nous avons évoqué une introduction au management des équipes et à l'efficacité opérationnelle. Cela nous a permis de comprendre les concepts liés aux ME et à l'EO et ses différents types.

**CHAPITRE 2 : CADRE  
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, divisé en deux sections, dans la première section nous aborderons le cadre méthodologique, la démarche retenue pour mener cette étude, les méthodes et les outils de collecte et d'analyse des données, afin de répondre à la question de la recherche.

Ensuite, dans la deuxième section nous aborderons le contexte organisationnel, nous ferons une présentation générale de l'organisme d'accueil : la Société Des Ciments de Hamma Bouziane SCHB / GICA CONSTANTINE

### **Section 01 : Cadre méthodologique**

Dans cette phase, nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons suivie pour la réalisation de notre étude. Ainsi que tous les outils et les méthodes que nous avons utilisés dans la collecte et l'analyse des données afin d'atteindre les objectifs attendus de notre étude

#### **1. Epistémologie de l'étude :**

L'épistémologie est une branche de la philosophie qui se définit comme la philosophie de la connaissance ou encore comme la théorie de la connaissance, C'est essentiellement une réévaluation critique de la connaissance, de son objet, ainsi que de ses processus de formation et de légitimité. (BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021, p. 3)

L'objectif principal de notre étude est d'étudier l'impact de différentes approches managériels des équipes sur l'efficacité opérationnelle, et pour atteindre cet objectif, Nous avons traité dans le premier chapitre le contexte théorique et les recherches précédentes qui ont traité ce sujet. Alors cette recherche s'inscrit dans une approche quantitative descriptive, et qualitative, dans une épistémologie de type positivisme

#### **2. Démarche méthodologique**

Il existe deux types des approches en recherche scientifique : constructivisme et positivisme

Pour cela dans notre recherche on a choisi l'approche positivisme

Le positivisme c'est une approche qui focalise sur l'objectivité (l'observation de l'objet réel),

Il vise de comprendre et explique la réalité par des méthodes empirique. Il s'appuie sur la déduction, notamment la validation et le test d'hypothèses. (BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021, p. 5)

Cette approche la plus adaptée avec la méthode mixte pour examiner les diverses interactions entre les membres d'une équipe et pour répondre de manière optimale à notre problématique. Le chercheur doit choisir et utiliser une méthode précise, bien définie et appropriée au sujet étudié.

La méthode globale adoptée pour résoudre un problème de recherche est désignée sous le terme de méthodologie de recherche. C'est la science d'étudier comment mener une recherche de manière systématique à travers laquelle le chercheur explique les différentes méthodes généralement utilisées pour étudier le problème de recherche. En conséquent, cette méthode scientifique utilisée pour mener des recherches est appelée méthodologie, et les méthodes de recherche comprennent toutes les techniques et méthodes utilisées pour mener une recherche. (Shanti & Shashi, 2017, p. 1)

Pour conduire notre enquête sur le terrain, nous avons jugé pertinent d'adopter une approche méthodologique mixte, en combinant à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives dans notre étude. (Johnson & Onwuegbuzie, 2004)

Pénélope Daignault définit que les méthodes mixtes, c'est la combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives dans un même projet de recherche. Elles intègrent différents outils et techniques d'analyse pouvant apporter une valeur ajoutée à la recherche.

On peut dire que la méthode mixte c'est une approche de recherche dans les domaines des sciences sociales et économiques. On intègre les deux méthodes quantitative et qualitative.

Le but de cette méthode est d'approfondir la compréhension des problèmes de recherche.

Les méthodes qualitative et quantitative (mixte) sont toutes deux importantes pour la recherche et peuvent être utilisées de manière complémentaire pour obtenir une compréhension plus complète d'un sujet de recherche. Le choix de la méthode la plus appropriée dépend de la question de recherche spécifique, des objectifs de l'étude et des ressources disponibles.

Notre objectif de cette étude est de tirer parti des nombreux avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (se concentre sur la taille de l'échantillon, généralisation). Cela permet de minimiser les lacunes de chaque méthode en exploitant la complémentarité de l'autre.

Dans notre approche de recherche mixte, nous utilisons l'observation, les entretiens et les questionnaires comme moyens de collecte de données, et l'approche positivisme avec une démarche déductive.

### **3. Outils et méthodes de collecte de données.**

Afin de collecter des données, les chercheurs ont besoin de nombreux outils et méthodes de collecte. La complexité, l'interprétation, la conception et la gestion de ces outils varient. Chaque outil est adapté à la collecte d'un type d'informations spécifique. Par conséquent, pour tester des hypothèses, le chercheur doit choisir les outils qui fourniront les données nécessaires qu'il recherche.

Dans notre étude, pour collecter un maximum de données et d'informations auprès des personnes ressources au niveau de l'entreprise, nous avons utilisé les méthodes et outils suivants : l'observation, les entretiens semi-directifs, un questionnaire.

Les outils choisis doivent être adaptés aux objectifs de l'étude et approuvés par les responsables de l'entreprise.

#### **3.1 La méthode qualitative :**

La recherche qualitative se concentre sur les aspects des phénomènes qualitatifs liés à la qualité ou à la diversité. Ce type de recherche est généralement descriptif et comprend des recherches approfondies sur des données non numériques et difficile à analyser à partir de données quantitatives. (Shanti & Shashi, 2017, p. 3)

L'objectif de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels et identifier des solutions possibles, en mettant particulièrement l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants impliqués. (Mays & Pope, 1995, p. 43)

##### **3.1.1 L'observation :**

L'observation est le processus qui demande de l'intelligence et de l'attention volontaire, elle est dirigée par un organisateur ou un objectif final, vers un objet dans le but d'en recueillir des informations. (Ketele & Roegiers, 2015, p. 15)

Durant notre stage dans l'entreprise, nous avons constamment observé les employés de SCHB pendant qu'ils effectuaient leurs activités pendant les heures de travail, ce qui nous a permis

de recueillir plus d'informations sur l'entreprise SCHB\_GICA, ses unités, ses missions, son fonctionnement.

### 3.1.2 Les Entretiens semi-directifs.

Cet outil est largement utilisé dans les recherches qualitatives, c'est une technique de collecte de données informatives. L'entretien permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'attitude, l'avis, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005)

L'entretien constitue une situation sociale entre deux personnes, le processus psychologique consiste à obliger les deux personnes à se répondre, tandis que le but de recherche sociale de l'entretien demande aux parties impliquées de répondre différemment. (Prabhat & Meenu, 2015, p. 59)

Durant notre période du stage, nous avons mené quotidiennement plusieurs entretiens semi-directifs avec les chefs des départements de l'entreprise SCHB, pour recueillir un maximum d'informations susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre étude et pour comprendre l'organisation de l'entreprise, ses activités. Voir (l'annexe A)

Le tableau suivant présente les employés interviewés au sein de SCHB.

**Tableau 4 :** Echantillon des employés interviewés lors du guide d'entretien.

N°	Genre	Fonction	Durée de l'entretien.	Date de l'entretien
1	Homme	Chef département ressources humaines	49 min	21/04/2024
2	Homme	Chef département étude et réalisation	55 min	22/04/2024
3	Homme	Chef département de matière première	45 min	23/04/2024
4	Femme	Chef département HSE	50 min	25/04/2024
5	Homme	Chef département production	40 min	29/04/2024

**Source :** Elaboré par nous même.

### **3.1.3 Les objectifs des questions d'entretien**

Les questions de notre entretien se sont focalisées autour des axes suivants :

Questions sur le sujet "management d'équipe"

1- Comment mesurez-vous la productivité de l'équipe ?

Comprendre les critères et les méthodes utilisés pour évaluer la performance et l'efficacité de l'équipe dans son travail.

2- Quelles sont les stratégies que vous avez utilisées pour améliorer la productivité d'une équipe ?

Recueillir des informations sur les actions spécifiques mises en œuvre pour accroître la productivité de l'équipe, afin d'évaluer leur efficacité et de tirer des leçons.

3- Selon vous quelles sont les facteurs les plus importants pour la rétention des employés ?

Explorer les éléments considérés comme essentiels pour encourager les employés à rester au sein de l'entreprise, fournissant ainsi des informations pour améliorer la rétention du personnel.

4- Que faites-vous pour investir dans le développement et la croissance des membres de votre équipe ?

Pour comprendre les initiatives et les programmes de développement professionnel mis en place pour soutenir la croissance individuelle des membres de l'équipe.

5- Comment gérez-vous les conflits et le désaccord au sein de l'équipe ?

Pour résoudre les conflits interpersonnels et maintenir un climat de travail harmonieux, examiner les méthodes et les approches utilisées.

6- Avez-vous déjà mis en œuvre des idées innovantes ou créatives qui ont eu du succès ?

Pour identifier les exemples d'initiatives innovantes réussies afin de comprendre les pratiques efficaces en matière d'innovation et de créativité au sein de l'équipe.

7- Quelles sont vos politiques et pratiques en matière de santé et de bien-être au travail ?

Explorer les mesures prises pour promouvoir la santé et le bien-être des employés, ainsi que les politiques en place pour soutenir un environnement de travail.

8- Comment créez-vous un environnement de travail inclusif et favorable à la diversité ?

Pour favoriser la diversité et l'inclusion dans le lieu de travail et comprendre les actions de l'entreprise, ainsi que les politiques et les pratiques visant à créer un environnement inclusif pour tous les membres de l'équipe.

Questions sur le sujet "efficacité opérationnelle"

1- Quelles sont les stratégies que vous mettriez en œuvre pour réduire le taux de déchets ?

Identifier les approches et les actions envisagées pour minimiser les déchets produits par l'entreprise, afin de favoriser une gestion plus durable des ressources et une réduction des coûts.

2- Comment mettez en place des initiatives d'amélioration continue pour réduire le temps de cycle ?

Explorer les méthodes et les processus visant à réduire le temps nécessaire pour compléter une opération ou un processus, dans le but d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de répondre plus rapidement aux demandes du marché.

3- Comment mesurez-vous la satisfaction client ?

Comprendre les méthodes utilisées pour évaluer la satisfaction des clients, afin d'identifier les domaines à améliorer et de garantir un service de qualité répondant aux attentes des clients.

4- Quel est le niveau de rotation des stocks optimal pour votre entreprise ?

Déterminer le niveau idéal de rotation des stocks pour minimiser les coûts liés au stockage tout en assurant un approvisionnement adéquat pour répondre à la demande du marché

5- Comment mettez-vous en place des programmes de maintenance préventives pour réduire les pannes ?

Examiner les actions mises en place pour prévenir les pannes et maintenir les équipements et les installations en bon état de fonctionnement, afin de réduire les temps d'arrêt et d'améliorer la productivité.

6- L'entreprise utilise-t-elle la technologie pour améliorer son efficacité opérationnelle ?

Évaluer l'intégration et l'utilisation de la technologie dans les processus opérationnels de l'entreprise pour accroître l'efficacité, automatiser les tâches et améliorer la compétitivité.

7- Comment définissez-vous et mesurez-vous les objectifs opérationnels de votre entreprise ?

Comprendre la manière dont les objectifs opérationnels sont définis, suivis et évalués pour garantir l'alignement des activités avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et pour mesurer les performances.

8- Quels sont les facteurs clé qui contribuent à la satisfaction des employés ?

Identifier les éléments qui contribuent le plus au bien-être et à la satisfaction des employés, permettant ainsi de mettre en place des politiques et des pratiques adaptées pour favoriser un environnement de travail positif et productif.

Questions sur le sujet " le rôle de management des équipes sur l'efficacité opérationnelle "

1- Avez-vous le soutien en formation qu'il faut pour développer vos compétences professionnelles ?

Évaluer si les employés bénéficient du soutien nécessaire en matière de formation pour améliorer leurs compétences professionnelles, afin de garantir leur développement professionnel et leur contribution efficace à l'organisation.

2- Comment identifiez-vous les facteurs qui motivent les employés de votre équipe ?

Comprendre comment les responsables identifient et reconnaissent les facteurs qui motivent les membres de leur équipe, afin de renforcer l'engagement et la satisfaction au travail.

3- Comment encouragez-vous la communication ouverte et le partage d'informations entre les équipes ?

Explorer les pratiques et les initiatives mises en place pour favoriser un échange transparent d'informations et une collaboration efficace entre les différentes équipes, afin d'améliorer la coordination et les performances globales.

4- Selon votre expérience, l'échec de production au niveau de SCHB à un rapport avec le management d'équipe utilisé ?

Examiner si les pratiques de management des équipes ont une incidence sur les problèmes de production, afin d'identifier les domaines d'amélioration potentiels dans la gestion des opérations et des ressources humaines.

### **3.2 La méthode quantitative :**

La recherche quantitative c'est une étude basé sur un questionnaire. Elle permet de mesurer des opinions ou des comportements, et permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. (COUVREUR & LEHUEDE, 2002, p. 7)

La méthode quantitative adoptée des chiffres et des statistiques numérique, pour tester des hypothèses et généraliser les résultats à une population plus large.

#### **3.2.1 La population d'enquête.**

On peut définir la population mère comme « l'ensemble des objectifs possédant les Informations désirées pour répondre aux objectif d'une étude » (GIANNELONI & VERNETTE, 1998, p. 152)

Pour notre recherche la populations est composée de 402 employés de SCHB / GICA

Notre recherche s'est concentrée sur un échantillon spécifique de la population, dont les résultats ont permis de tirer des conclusions pertinentes pour cette population.

L'échantillon de notre recherche a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés.

#### **3.2.2 Taille de l'échantillon**

Pour obtenir un échantillon qui soit à la fois représentatif et spécifique, nous l'avons calculé sur un intervalle de confiance de 95 %, de sorte que la marge d'erreur était de 5%. Pour déterminer la taille de l'échantillon nous avons utilisés plusieurs sites.

L'échantillon sélectionné après les calculs est : 197

À cause de notre dépendance à une étude mixte qui nous a pris beaucoup de temps, Nous avons étudié un échantillon de 100 employés au niveau de SCHB.

### **3.2.3 Le questionnaire :**

Le questionnaire est un outil permettant de récolter des données, où chaque question ou énoncé contribue à évaluer partiellement une dimension donnée.

Le questionnaire, parmi les trois principales méthodes pour explorer les faits psychosociologiques, est un outil de collecte d'informations visant à comprendre et à expliquer ces faits. Les deux autres méthodes les plus fréquemment utilisés sont l'entretien et l'observation. (De Singly, 1992)

L'échelle de Likert, inventée par le psychologue américain Rensis Likert qui l'a développée, est un outil psychologique permettant d'évaluer les opinions et les attitudes des individus. Elle présente une ou plusieurs affirmations (items) auxquelles les répondants expriment leur degré d'adhésion, allant d'un fort accord à un fort désaccord. (Likert.R, 1932)

Notre questionnaire a été distribué à tous les collaborateurs, et nous avons élaboré un programme de distribution et de récupération pour tous les papiers manuellement de différents départements et nous les récupérés après une semaine.

La rédaction du questionnaire nous a permis d'avoir des pistes repères et nous a facilité et simplifié la collecte et la comparaison des données nécessaires pour répondre à notre problématique.

Cette action afin de mettre en évidence à la fois les points positifs et les aspects à améliorer, ainsi que les enjeux du management des équipes vu par SCHB, pour en mesurer l'efficacité opérationnelle au sein de l'entreprise. Nous avons défini cet objectif vis-à-vis de nos encadreurs au sein de l'organisme d'accueil.

### **3.2.4 Le type et le choix des questions :**

La plupart des questions élaborées sont des questions qui utilise l'échelle de Likert qui propose 5 degrés d'accord (Pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord) Cela nous permet d'aboutir à une synthèse générale de notre étude à partir des opinions recueillies par des collaborateurs. Notre questionnaire contient des questions fermées pour obtenir le maximum d'informations.

### **3.2.5 Organisation générale de questionnaire :**

Suite à notre recherche et en tenant compte de l'objectif de notre étude, nous avons divisé notre questionnaire en trois axes :

Le premier axe contient des renseignements générales a trois questions qui nous permet d'identifier les profils des répondants.

Le deuxième axe divisé en cinq volets, le premier représente des questions sur la satisfaction des employés. Le deuxième est basé sur leaderships et style de direction, le troisième qui contient des questions sur la communication et la collaboration au sein de l'entreprise SCHB.

Le quatrième volet contient des questions concentrant sur la motivation et le climat organisationnel. Et le dernier volet représente la résolutions des problèmes et gestion des conflits. Le troisième axe se concentre sur le deuxième variable qui est l'efficacité opérationnelle.

Le questionnaire final (voir Annexe B ) ne comportera que les items qui seront validés lors de l'analyse. Chaque item représente une question fermés qui a les avantages de guider le répondant en évitant les réponses non appropriées, et faciliter le traitement des données collectées.

Ce questionnaire a été traité et corrigé par le professeur encadrant seulement.

## **4. Analyse des données qualitative :**

BERELSON la définit comme : une technique de recherche visant à décrire de manière objective, systématique et quantitative le contenu manifeste de la communication.

Nous avons analysé et interprété les données recueillies à partir des entretiens semi-directifs, et des observations.

### **4.1 Retranscription des données qualitatives**

Les entretiens réalisés seront retranscrits et analysés par des techniques d'analyse de contenu. Les retranscriptions seront présentées dans les annexes comme suit :

La retranscription des interviews est habituellement effectuée manuellement. Cette méthode implique de prendre note de chaque mot prononcé par l'interviewé sans aucune altération, interprétation ou abréviation. (Andreani, Conchon, 2005).

#### **4.2 Codage des données qualitatives**

Nous avons adopté le codage ouvert des données au cours de notre étude. Le processus de codage ouvert est utilisé, car l'analyse des résultats obtenus se base sur les verbatims recueillis lors de la retranscription des entretiens.

#### **4.3 Traitements des données qualitatives**

Pour notre étude, nous avons adopté une approche sémantique dans le traitement des entretiens et de notre étude de cas, ce qui signifie que nous traitons les données recueillies sans l'utilisation de logiciels.

Les traitements sémantiques font l'objet d'une analyse manuelle basée sur la méthodologie de l'analyse de contenu, par contre les traitements « statistiques » sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes.

### **5. Les outils d'analyse des données quantitative :**

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'utiliser le logiciel SPSS ( statistical package for the social sciences ) pour organiser, analyser et interpréter les données récoltés grâce à notre questionnaire. Nous a permis d'obtenir des résultats fiables et de clarifier la relation entre les variables.

#### **5.2 Statistiques de fiabilités**

**Tableau 5 :** statistiques de fiabilités

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	28

**Source :** sortie de SPSS

Le tableau indique encore une fois que notre Alpha de Cronbach est de 0,961 dépassant le seuil de 0,7.

A partir de là on peut confirmer que l'échelle utilisée pour mesurer le management des équipes et l'efficacité opérationnelle est tout à fait fiable.

## **Section 2 : Contexte organisationnel**

A travers cette section, nous allons présenter et introduire l'entreprise SCHB\_GICA , dans laquelle nous avons effectué notre stage. Nous évoquerons une présentation générale de la SCHB : concernant son historique, son patrimoine, ses métiers dont la fabrication du ciment Ainsi que ses missions et objectifs, et nous présenterons l'organisation de la SCHB avec ses différents départements principaux.

### **2.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **2.1.1 Localisation et historique**

Vu le besoin en matériaux de construction, l'état algérien à implanter dans l'est du pays dans la wilaya de Constantine, une unité de production du ciment. Cette unité a été confiée à une entreprise française «Creusot Loire » pour la réalisation de l'usine, en décembre 1974.

Cette cimenterie de Hamma Bouziane nommée «Djouad Tahar », se situent sur la route nationale N°5, près de la gare ferroviaire de la commune, à 12 km au nord de la ville de Constantine à une altitude de 590 m<sup>2</sup>. Elle s'étale sur une superficie de 129 ha, elle est constituée d'un bâtiment administratif et de différents ateliers.

Cette unité est entrée en production en 1982 avec une capacité nominale de production de 3000 tonnes/jr de clinker destiné essentiellement à la production et la commercialisation de ciment.

La cimenterie a ses propres structure ; une direction générale assistée de cinq chefs de départements et huit départements assumant des missions de gestion et de soutien à la production. L'énergie électrique nécessaire à la production est fournie par deux lignes de 60kv et l'énergie thermique nécessaire au séchage du cru et la cuisson est fournie par le gaz naturel. Cette cimenterie utilise le procédé économique à «voie sèche » et la fabrication d'une tonne du ciment nécessite : 1600kg de matière première, 0,080 à 0,085 tonnes équivalent de pétrole et 90 à 110 kilowatt/heure.

La Société des Ciments de Hamma Bouziane est certifiée ISO 9001 V 2008 au plan management qualité depuis l'année 2007 et s'est lancé dans la certification environnement ISO 14001. Elle dispose de deux gisements (carrières) de matières premières (calcaire, argile), situés à Kef Salah, dont les superficies respectives sont 160 Hectares et 69 Hectares.

#### **2.2 La Dénomination Sociale :**

L'entreprise est pour la production, la maintenance, la commercialisation des ciments, et prend la dénomination GICA.

**Figure 11:** Logo GICA



**Source :** Document interne de l'entreprise

L'usine de Hamma Bouziane est l'une de cinq unités qui font partie de groupe industriel de ciment «ERCE G.I.C.C » ces unités sont :

- L'unité de HAMMA BOUZIANE (SCHB)
- L'unité de HADJAR SOUD SKIKDA (SCHS)
- L'unité d'AIN ELKBIRA SETIF (SCAEK)
- L'unité d'AIN TOUTA BATNA (SCAT)
- L'unité d'EL MAA LABTNA TEBESSA (SCT)

**Tableau 6 :** Fiche d'identité de l'entreprise SCHB

Nom	La cimenterie DJOUADTAHAR SCHB
Constructeur	CLE France
Cout globale	2.751.039.805 DA
Adresse	BP174-Hamma Bouziane-Constantine
Téléphone	031 90 68 45
E-mail	<a href="mailto:contacts.schbunite@schb.dz">contacts.schbunite@schb.dz</a>
Volume de production	Capacité de production par an est de 1 million de tonnes de ciment
Capitale social	2.200.000.000 DA
Voie de communication	-voie ferrée : la cimenterie est raccordée à la ligne des chemins de fer Constantine-Skikda à partir de la gare de Hamma Bouziane -route : l'unité est reliée à la route nationale RN3 passant à environ 300m

**Source :** document interne de l'entreprise

### 2.3 Les objectifs de la société :

Parmi les objectifs de la société des ciments de Hamma Bouziane on résume les suivants :

- L'exerce des activités industrielles relatives à la commercialisation des ciments ordinaires, ciments spéciaux et tous les autres matériaux de construction.
- La réalisation de toutes études technique, technologique, économiques et financières en rapport avec cet objet.
- La réalisation de tout investissement concourant à rentabiliser les activités de production conformément à cet objet avec possibilité :
- D'acquérir, exploiter ou déposer toute licence, tout modèle ou procédé de fabrication de se rattachant au même objet.

## **2.4 Les missions de la société :**

La société de SCHB à des missions différentes on note les suivants :

- Assure le suivi de la production.
- S'assure que cette production est réalisée au meilleur cout tout en tenant des normes qualitatives, sécurités industrielle et environnementales en vigueur.
- Conduire des études liées à l'amélioration de la production ainsi qu'aux modifications technologique.
- Déléguer à ses subalternes des responsabilités à la hauteur de leur prorogative.
- S'assure que la qualité du produit fabriqué est conforme aux normes.
- Et plus généralement, prendre tout portefeuille d'action. Prises de participations pouvant se rattacher directement à son objet social.

## **2.5 Les différents départements de la société :**

### **2.5.1 Département des ressources humaines**

Le service des ressources humaines gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions de travail. Les activités RH sont multiples. Elles regroupent plusieurs domaines qui sont :

La rémunération : salaires, primes, indemnités, notes de frais, participation, intéressement, avantages en nature.

Les absences et congés du personnel :

- congés payés
- congé pour formation
- congé enfant malade
- congé maternité
- absence injustifiée
- absence pour événement tel que naissance d'un enfant, mariage du salarié, décès d'un proche, absence syndicale.

Le service RH assure la gestion du personnel grâce à des outils et des méthodes performante, notamment dans des domaines suivant :

- recrutement
- évaluation du personnel
- gestion des carrières
- temps de travail
- formation

Le service RH est géré par un groupe de collaborateurs. Le métier que l'on rencontre le plus fréquemment est :

Le directeur des ressources humaines (DRH) est un cadre supérieur de l'entreprise qui dirige le service des ressources humaines. Il est rattaché à la direction générale de l'entreprise. Pour accéder au poste de directeur des ressources humaines, les entreprises recherchent principalement des diplômés de l'enseignement supérieur titulaire d'un Bac +5 ou plus, de type Master.

### **2.5.2 Département de production**

Ce département a des objectifs essentiel dans le structure de l'usine, on peut les résume comme suit :

- Le suivi et contrôle de la qualité des produits
- Début et fin de prise
- Exportation
- L'optimisation du débit des broyeurs et four
- Le calcul des consommations des briques et boulets
- Le calcul des charges bruyantes des broyeurs
- Le bilan matériel et énergétique

### **2.5.3 Département de maintenance**

Les différentes missions de ce département caractérisent en manière général à garder la sécurité des matériaux comme des gens, on peut citer les missions suivantes :

- Étudié la mise en place des équipements
- La récupération des poussières provenant des différents équipements
- Il intervient en cas de déchirure ou la mise en place de nouveaux tapis
- Prévoir les méthodes d'emplacement et d'intervention les plus convenables
- La coordination entre tous les services des départements maintenance et production

#### **2.5.4 Département de commercial**

La cimenterie SCHB intéresse à vendre du ciment aux clients bien précis régit par l'état. Comme elle est destinée aux clients de la région Est de l'Algérie et que les willayas de Constantine, Mila et Jijel, la vente est assuré par ce département commercial qui est l'un des plus importants au sein de l'entreprise.

Les différents clients de la cimenterie sont :

- Les promoteurs immobiliers
- Les investisseurs qui ont une nécessitent d'une construction d'un siège, exemple : les hôtels
- Les entreprises qui ont une responsabilité sur les grands projets publics

#### **2.5.5 Département de finance & comptabilité**

La finance, la comptabilité et le contrôle de gestion sont des outils essentiels du management des entreprises, au sien du SCHB ses outils sont utilisés par le département de finance et comptabilité afin d'identifier et piloter la valeur économique de l'entreprise.

#### **2.5.6 Département HSE**

Ce département contrôle la quantité de déchets de production et les recycle ou les vend si nécessaire et préserver la santé des employés. Le département HSE coordonne avec divers organismes concernés et mène des campagnes de sensibilisation pour les employés au terme de l'environnement, la santé et sécurité au travail

#### **2.5.7 Département d'études et réalisations**

Les principales tâches de ce département sont de planifier et réaliser des projets techniques spéciaux au niveau de l'unité SCHB ainsi que le suivie et l'évaluation conformément aux cahier des charge.

## **2.6 La composition du SCHB**

La société de cimenterie Hamma Bouziane se compose de 13 départements qui sont les suivants :

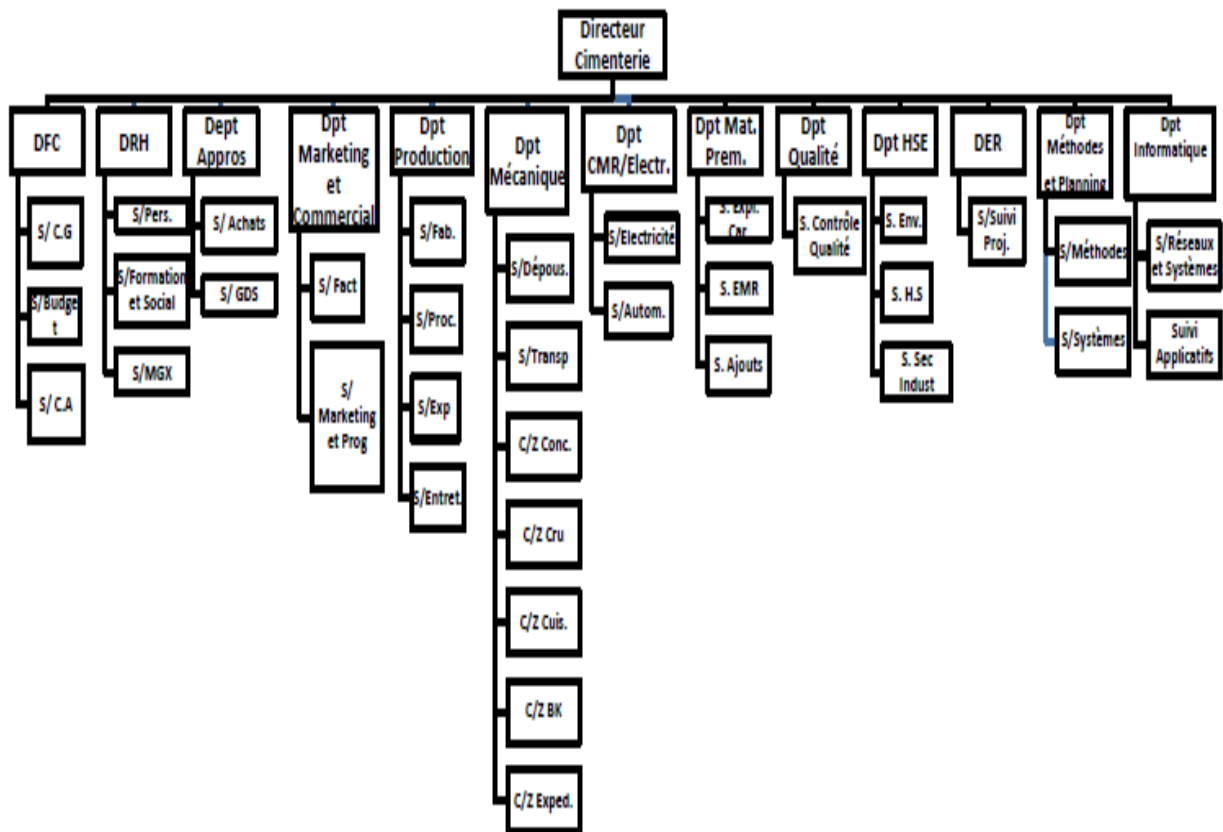
- 1- Département finance & comptabilité
- 2- Département des ressources humaines
- 3- Département d'approvisionnement
- 4- Département marketing et commercial
- 5- Département de production
- 6- Département mécanique
- 7- Département de contrôle et mesure/électricité
- 8- Département des matières premières
- 9- Département contrôle qualité
- 10- Département hygiène et sécurité et environnement
- 11- Département études et réalisations
- 12- Département méthodes et planning
- 13- Département informatique

## **2.7 Fonctionnement de SCHB**

L'organigramme de l'entreprise :

**Figure 12 : l'organigramme du SCHB**

Organigramme de la Cimenterie - SCHB - (validé par le CA du 02/11/2015)



Source : Document interne de l'entreprise.

## 2.8 L'effectif de l'entreprise :

Le tableau suivant représente la situation des effectifs :

**Tableau 7 : Situation des effectifs**

<b>Cimenterie</b>						
<b>Période: 03/2024</b>						
<b>CSP</b>	<b>Effectifs</b>			<b>Autres</b>		
	<b>CDI</b>	<b>CDD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CTA</b>	<b>DAIP</b>	<b>APPRENTIS</b>
<b>Cadre Dirigeant</b>			0			
<b>Cadre supérieurs</b>	54	0	54			
<b>Cadre</b>	41		41			
<b>Maitrise</b>	240		240			
<b>Exécution</b>	67		67			109
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>0</b>	<b>402</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>109</b>

**Source :** Document interne de l'entreprise

Les deux tableaux suivants représentent l'effectif par qualification :

**Tableau : Effectifs par qualification**

<b>Cimenterie</b>							
<b>Période: 03/2024</b>							
<b>DESIGNATION</b>	<b>CDI</b>			<b>CDD</b>			<b>Total</b>
	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>Tot.</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>Tot.</b>	<b>T.G</b>
Ingénieurs diplômés	46	2	<b>48</b>			<b>0</b>	<b>48</b>
Technicien diplômés	161	6	<b>167</b>			<b>0</b>	<b>167</b>
Adminstratifs diplômés	30	8	<b>38</b>			<b>0</b>	<b>38</b>
Autre tech (non diplômés)			<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
Autre adm.(non diplômés)	1		<b>1</b>			<b>0</b>	<b>1</b>
Ouvrier qualifiés	142		<b>142</b>			<b>0</b>	<b>142</b>
Ouvrier sans qualification	6	0	<b>6</b>			<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>386</b>	<b>16</b>	<b>402</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>402</b>

**Source :** Document interne de l'entreprise

**Tableau 8 : Niveau de qualification**

<b>NIVEAU DE QUALIFICATION</b>	<b>EFFECTIF</b>
Ingénieurs d'état	48
Ingénieurs d'application	
Licence	38
DEUA	60
Technicien sup	81
Technicien	26
CMTC	1
CAP	77
CFPA	
Secondaire	13
Moyen	10
Primaires	4
SLE (sait lire & écrire)	
Autres	44
Totale	402

**Source :** Document interne de l'entreprise

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, que nous avons divisé en deux sections, nous avons abordé le cadre méthodologique, la démarche utilisée pour mener cette étude, ainsi que les méthodes et les outils utilisés pour collecter et analyser les données. Dans la deuxième section, nous avons présenté l'organisme d'accueil en général.

Après avoir exposé notre cadre méthodologique et le site de notre stage, nous aborderons dans le chapitre suivant la discussion des résultats constatés.

# **CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS**

## Introduction

Dans le cadre de notre étude de cas et de notre sujet de recherche qui traite le management d'équipe comme enjeu majeur pour les managers et aussi sa contribution dans l'efficacité opérationnelle, nous avons sélectionné SCHB comme lieu de stage. Ce chapitre divisé en deux sections, la première section on discute et interprète les résultats de l'observation et l'entretien avec les managers, et la deuxième analyse et discute les résultats du questionnaire avec les collaborateurs, à travers lesquelles nous confirmerons ou rejeterons nos hypothèses et nous permettra de répondre aux questions de notre problématique.

### Section 1 : Analyses et interprétation des résultats de l'entretien.

Tout au long de cette section, nous allons rapporter les résultats de notre observation au sein du cinq départements de l'entreprise SCHB, ainsi que les réponses obtenues par le questionnaire destiné à l'ensemble des employés de l'entreprise, et les réponses obtenues par le guide d'entretien destiné aux responsables de l'entreprise.

Concernant les résultats de notre entretien et notre questionnaire, nous tenons à préciser que chaque réponse à une question sera analysée en essayant de comparer les données que nous avons recueillies auprès des managers et collaborateurs.

#### 1.1 Management des équipes

##### 1.1.1 La mesure de la productivité

La mesure de la productivité d'une équipe dans une entreprise économique comme SCHB nécessite souvent une combinaison de différentes méthodes et indicateurs pour obtenir une image complète et précise de sa performance.

Voir si les équipes ont la productivité et voici des extraits de réponses des responsables :

**Tableau 9 :** Extrait de l'interview

L'interviewer	Extrait de l'interview.
1	La productivité est mesurée par le budget de l'année ou du mois consommé ainsi que par l'atteinte des objectifs fixés par la direction. Et chaque employé prend sa place et sa tâche.
2	On peut la mesurer par qualité, coût et délai d'exécution du projet.
3	Notre département mesure la productivité par le budget à gérer annuelle ou mensuelle et par l'atteindre des objectifs.

	Nos objectifs sont toujours atteints dans un ratio élevé (110%) par rapport à autres département.
4	La mesure de la productivité de notre département est par rapport au les nouveaux idées ou solution proposés par l'équipe.
5	la mesure de productivité c'est l'atteinte des objectifs, en question de management c'est les objectifs tracés par rapport de budget annuelle ou mensuelle , le budget c'est la traduction des moyens mise en place pour produire.

**Source :** Elaboré par nous même

Ces extraits d'entretiens révèlent que la productivité est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs clés de performance , en mettant souvent l'accent sur l'utilisation optimal du budget et la réalisation des objectifs, et également mis sur l'innovation des équipes dans les différents départements.

Les chefs de départements du SCHB insistent sur la bonne gérance de budget et ressources pour une efficacité opérationnelle optimale.

### **1.1.2 Les stratégies pour améliorer la productivité**

Les stratégies d'amélioration de la productivité au sein de SCHB sont importants pour augmenter les bénéfices d'une entreprise économique. Les responsables ont développé par son expérience et sa capacité managériale sa propre stratégie afin d'animer son équipe pour bien mener la conduite de production et atteindre ses objectifs.

Ses stratégies repose sur :

- Les formations et développement personnel
- La planification
- Renforcer la sécurité et organiser les visites périodiques au travail
- Les entretiens des équipements et matériels
- Actions préventives et correctifs
- Communication et collaboration
- Le travail collectif
- La rémunération et motivation
- Définition claire des objectifs et tâches

### 1.1.3 Les facteurs de la rétention et l'investissement dans le développement des employés

A partir de ses entretiens nous avons pu identifier les facteurs plus importants pour la rétention des employés, voici un extrait :

**Tableau 10** : Extrait de l'interview

<b>L'interviewer</b>	<b>Extrait de l'interview.</b>
1	à travers la motivation des employés, les salaires, la qualité de vie au travail, et la formation.
2	En générale c'est la formation/ recyclage et le bon salaire
3	Créer un environnement de travail positif, et maintenir une rémunération compétitive.
4	Basé sur l'évaluation honnête des compétences, l'égalité, rémunération et les bonnes conditions au travail.
5	les bons conditions de travail surtout le côté sécurité, évolution des carrières, les stimulants financières pour les employés tels que les primes de performance.

**Source** : Elaboré par nous même.

Selon les interviewés, la formation est considérée comme un investissement essentiel pour l'avenir de SCHB. Elle s'inscrit dans une démarche globale de développement et d'adaptation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise. Ces facteurs ont un impact direct sur l'efficacité des tâches exécutées par les équipes.

### 1.1.4 La gestion des conflits et résoudre les problèmes

Gérer les conflits et résoudre les problèmes sont des compétences essentielles pour réussir dans la vie personnelle et professionnelle. Les responsables du SCHB mis en charge l'accompagnement des employés pour superviser le climat de travail, et résoudre les problèmes.

**Tableau 11** : Extrait de l'interview

<b>L'interviewer</b>	<b>Extrait de l'interview.</b>
1	On prend en considération la loi de l'état pour gérer les conflits. La plupart du temps, nous travaillons à résoudre le problème à l'amiable, et faire des réunions périodiques entre l'employeur et les syndicats.
2	Tout d'abord, j'écoute les parties adverses, puis je juge à l'amiable ou

	sanctionner si le besoin.
3	Je demande aux chefs d'équipe de faire un compte rendu puis un réunion avec eux pour l'écoute, constatation et prend les décisions.
4	Faire l'écoute et la solution toujours à l'amicable. Pour éviter les conflits on doit communiquer, définir les taches de chaque membre et l'égalité entre eux.
5	en générale j'évite les grand conflits, mais pour gérer y a des lois qui applique, des mécanismes tels que rapport, questionnaire, conseil discipline pénalité de retenu de salaire.

**Source :** Elaboré par nous même.

Les managers du SCHB travaillent à résoudre les conflits de manière amicale sans avoir accès aux sanctions administratives et professionnelles. Ainsi, maintiennent un climat positif au sein de l'équipe.

### **1.1.5 Les idées innovantes ou créatives**

L'entreprise SCHB a commencé d'intégrer des idées innovantes ou créatives pour faciliter le travail surtout la gestion numérique.

L'entreprise a mis en place une numérisation des transactions pour toutes les départements affiliés et a travaillé à développer des transactions avec plusieurs institutions.

Les différentes idées sont :

- les conventions, les demandes et titre de congés sur un site
- la pointeuse pour suivi la présence et l'absence
- ISO 9001/14001
- Création un intranet
- Numériser les correspondances et les documents
- Numériser les transactions avec les sociétés et les institutions

SCHB fait de grands efforts pour adopter de nouvelles idées et des innovateurs afin de développer ses départements et ses employés.

### **1.1.6 Les pratiques et politiques en matière de santé et de bien être**

Les managers du SCHB prend en considération le développement de son équipe en matière de la santé et de bien-être au travail.

en s'appuyant sur :

- Sensibilisation
- Formations
- Visites périodique spéciales (2fois pour les postes clés tels que les chimistes...)
- Visite périodiques annuelle pour tous les employés.
- Consignations de l'équipement
- Les loi et les décrets
- ISO 45001 (système et sécurité au travail)

Aujourd'hui, l'entreprise travaille à réaliser ces activités afin d'atteindre les objectifs opérationnelles.

### **1.1.7 Environnement de travail inclusif et favorable à la diversité**

Le responsable au sein de SCHB donne l'aptitude de pouvoir réaliser et gérer le travail quotidien de manière plus libre, transparent et créer une ambiance au travail. L'entreprise encourage également l'environnement de travail inclusif et favorable à la diversité pour promouvoir le bien-être des employés, favoriser l'innovation et la productivité, ainsi que pour renforcer la réputation et la performance globale d'une entreprise.

## **1.2 L'efficacité opérationnelle**

### **1.2.1 Réduire le taux de déchets**

La plupart des entreprises qui produisent ont des déchets et doivent donc les éliminer de manière appropriée sans compromettre la santé des autres.

Et nous voulions assurer qu'il y avait des moyens et des mécanismes pour éliminer ces déchets en rencontrant les responsables de SCHB, et voici des extraits de quelques réponses :

**Tableau 12 : Extrait de l'interview**

<b>L'interviewer</b>	<b>Extrait de l'interview.</b>
1	Y a des déchets de restauration, de soins , on utilise des procédures écrits comment gérez les déchets.
2	En générale, notre entreprise faire des conventions avec les société pour la récupération des déchets tels que : les huiles usés pour la production récupérer par Naftal.
3	Pour une meilleure de gestion des déchets il faut acheter des produits durables
4	Notre entreprise s'est appuyée sur la normalisation environnementale ISO 14001, ce qui nous oblige à être efficaces pour la gérance des déchet.Faire des conventions avec les récupérateurs agréé par la ministère, Il nous montre comment le traiter et suivi le déchets jusqu'à l'élimination totale .
5	Faire des conventions avec les sous-traitants privé ou étatique pour récupérer les déchets, une procédure pour les produits non conforme.

**Source :** Elaboré par nous même.

SCHB dispose des compétences et qualifications pour atteindre l'efficacité nécessaire à la gestion optimale des déchets, à condition que toutes les départements et les collaborateurs soient unis pour le faire. Les responsables s'engagent de faire un suivi quotidien de ces déchets afin de préserver la santé publique et l'image globale de l'entreprise.

### **1.2.2 Réduire le taux de cycle**

Nous avons remarqué que l'entreprise s'efforce de réduire le temps de cycle de production et cela n'est possible qu'en éliminant le gaspillage et la bonne formation des collaborateurs et en basé sur l'amélioration continu des opérations.

En appliquant ces principes, l'entreprise peut progressivement réduire le temps nécessaire pour compléter un cycle de production.

### **1.2.3 Satisfaction client**

La majorité des responsables interrogés sur cette notion ont leurs propres visions sur cette dernière et parmi les éléments qu'ils ont cités, on distingue selon eux, que la satisfaction client peut être mesurée :

- La fidélisation des employés par la rémunération
- La qualité des produits
- Des calculs technico-commerciaux
- Questionnaire donné pour les clients

La plupart des clients du SCHB que ce soit interne ou externe sont satisfait du produit.

### **1.2.4 Le niveau de rotation des stocks**

La majorité des interviewés ont confirmés que le stock toujours avec réserve, et on constate que le niveau optimal de rotation des stocks au sein de SCHB dépend de plusieurs facteurs, notamment le type de produit, le cycle de vie du produit, les tendances du marché, les objectifs de l'entreprise et les pratiques de l'industrie.

En effet, l'entreprise doit toujours assurer la matière première que ce soit le produit finis (ciment) ou le semi finis (clinker) pour un stock optimale.

### **1.2.5 Les programmes de maintenance préventive pour réduire les pannes**

SCHB a mis en place des programmes qui gère les imprévus, minimise les pannes et maximiser la durée de vie des équipements.

Voici quelques opérations pour réduire les pannes :

- programme hebdomadaires PH , chaque atelier y a un jour d'entretien vérification , réparation.
- les programmes d'arrêt annuel.
- Rénovation et installation des matériels
- Rebrule et rénové les engins

Et à la fin, nous pouvons dire que l'entreprise améliore constamment toutes les équipements pour une longue durée et plus d'efficacité.

### **1.2.6 La technologie de l'entreprise**

La plupart des interviewés ont confirmé que l'entreprise fonctionne avec une technologie dans l'exécution de ses tâches. Les systèmes et processus les plus importants dans lesquels la technologie est utilisée sont :

- système de conduite à distance : des informations continu de production
- technologie de surveillance du four pour l'optimisation
- système de vibration
- logiciel PCS7
- technique gewcom
- système évaluation sur site
- e\_paiement
- intranet

L'entreprise développe également ses systèmes technologiques pour une plus grande efficacité et une réduction des charges dans ses différents départements.

### **1.2.7 Les objectifs opérationnelles :**

Les responsables confirment que l'essentiel c'est d'identifier clairement les objectifs opérationnels spécifiques que service ou le département souhaite atteindre. Ces objectifs doivent être alignés sur la stratégie globale de l'entreprise et contribuer à la réalisation de ses objectifs à long terme. SCHB basée sur des indicateurs de performance, les tableau de bord et des critères pour mesurer les objectifs opérationnelle .

## **1.3 Rôle de management des équipes sur l'efficacité opérationnelle**

### **1.3.1 La formation**

La gestion des compétences des collaborateurs de SCHB est un axe fort de sa politique des Ressources humaines. Elle vise l'adaptation professionnelle des collaborateurs à leur emploi, mais aussi leur développement au travers de parcours professionnels adaptés à leur évolution

et à celle de l'entreprise. Pour accroître le professionnalisme de ses collaborateurs et accompagner leurs projets d'évolution, l'entreprise met en œuvre d'importants programmes de formation. Chaque année, la direction des ressources humaines élabore un nouveau plan de formation en fonction des objectifs de l'entreprise et des souhaits des collaborateurs et investit dans les journées-formations pour le développement de leurs compétences.

### **1.3.2 Les facteurs de motivation**

La rémunération est un élément clé de la politique ressources humaines SCHB. Au-delà des perspectives de développement offertes à ses collaborateurs, l'entreprise s'assure en permanence de l'attractivité de ses rémunérations par rapport au marché de l'emploi et de l'équité interne. On résume tous les facteurs qui motivent les collaborateurs :

- Les stimulants financiers (primes de performances)
- La formation et développement professionnel
- Qualité de vie au travail
- Evolution des carrières
- Un meilleur climat social et organisationnel

### **1.3.3 La communication**

La communication et le partage de l'information au sein de l'entreprise sont des éléments essentiels pour favoriser la collaboration, renforcer la cohésion et maximiser l'efficacité collective. SCHB mise en place des canaux de communication et partage de l'information tels que les réunions périodiques et le briefing chaque jour pour résoudre tous les problèmes.

### **1.3.4 Management des équipes et la production**

La majorité des interviewés confirment que le management des équipes utilisées contribue pour la réussite de production. Mais parfois, la mentalité des employés entrave le travail.

Après avoir fait des entretiens avec les chefs départements sur les différentes thématiques, nous avons remarqué qu'y a une synergie positive avec des buts et des objectifs communs et un niveau de compétence complémentaire, ce qui donne une efficacité élevée. Ils travaillent dans un environnement stimulant et une culture collaborative où chacun participe à la prise de décision avec un certain degré d'autonomie, flexibilité et d'improvisation pour atteindre les objectifs opérationnelles.

A partir de ses interviews on a pu identifier plusieurs facteurs qui influencent l'efficacité opérationnelle.

- Compétences interpersonnelles de l'équipe
- Cohésion au travail
- La discipline
- La transparence et la clarté dans le milieu du travail
- La confiance entre les équipes
- Santé et le bien-être au travail
- L'engagement d'une équipe
- L'esprit d'équipe
- L'autonomie

D'après les responsables, ces facteurs influencent directement l'efficacité des tâches exécutées.

## **Section 2 : Analyses et interprétation des résultats de questionnaire.**

### **2.1 Description de l'échantillon**

Premièrement et il est important de connaître nos profils en terme de sexe, âge, niveau d'étude des employés.

**Tableau 13 : Profil des répondants**

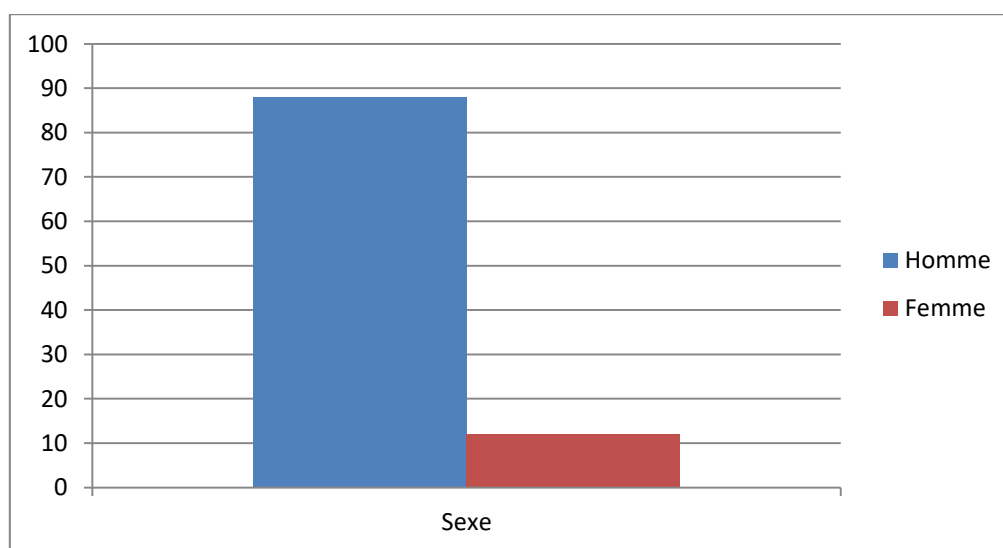
Variable	Modalité	Fréquence	Pourcentage
Sexe	Homme	88	<b>88%</b>
	Femme	12	12%
Age	Moins de 25 ans	3	3%
	25-35 ans	12	12%
	36-45 ans	47	<b>47%</b>

	46-55 ans	36	36%
	56-65 ans	2	2%
Niveau d'étude	BAC+3 et plus	42	42%
	TS/T/CMTC/CAP	54	<b>54%</b>
	Secondaire	3	3%
	Moyen	0	0
	Primaire	0	0
	Autre	1	1%

**Source :** Sorties de SPSS

Selon le tableau, la majorité des profils des répondants sont des hommes avec une domination de 88 %, en ce qui concerne l'âge la plus part sont des âgés entre 36-45 ans avec 47 %, et 54 % sont des techniciens supérieures et des techniciens.

**Figure 13 :** Profil des répondants

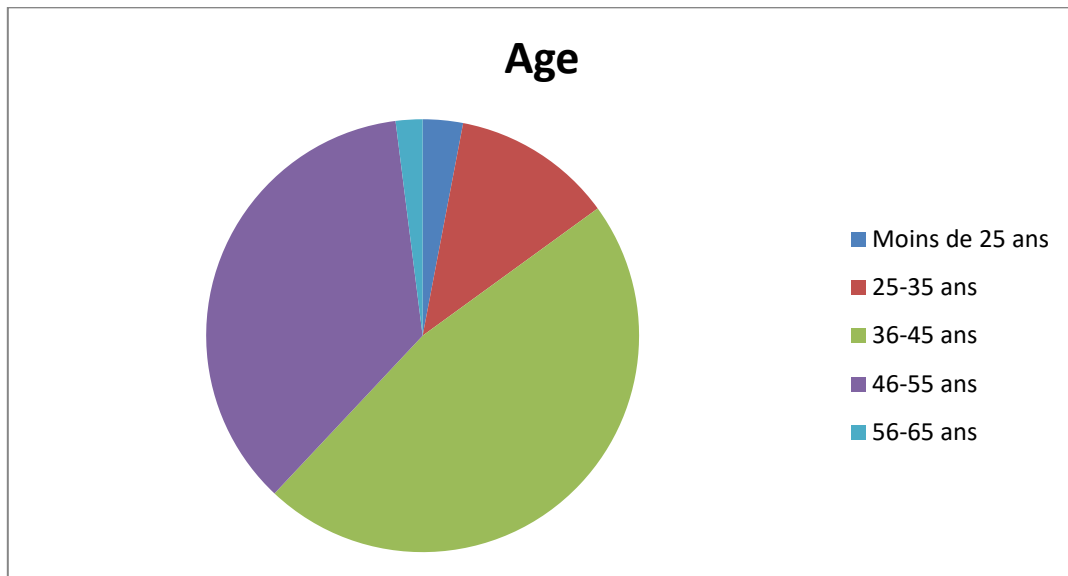


**Source :** Elaboré par nous même

Le graphe indique une dénomination des hommes en terme de nos répondants avec un pourcentage de 88 % et un pourcentage de 12 % pour les femmes.

**L'âge :**

**Figure 14 : âge des collaborateurs**



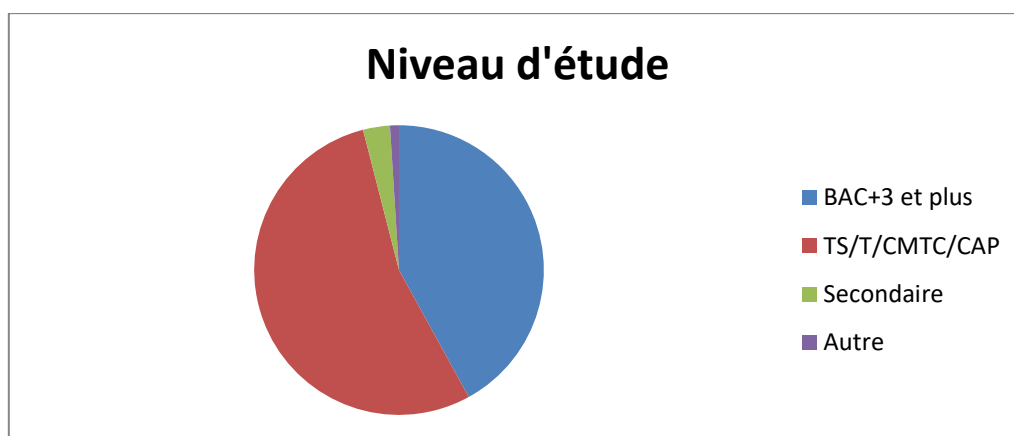
**Source :** Elaboré par nous même

A partir de la figure qui représente l'âge de nos répondant on remarque que les collaborateurs âgés de moins de 25 ans représentent 3 %, et les âgés entre 25-35 ans représentent 12 %, ensuite pour les collaborateurs entre 36 et 45 ans ils représentent 47 %, 46-55 ans représentent 36 %, et 2 % pour les âgés entre 56-65 ans.

La figure ci-dessus montre que la majorité des collaborateurs âgés entre 36 et 45 ans.

**Le niveau d'étude :**

**Figure 15: Niveau des répondants**



**Source :** Elaboré par nous même

A partir de la figure qui représente le niveau d'étude des collaborateurs qui indique que 54 % sont des techniciens et 42 % sont des diplômés d'enseignements supérieures, et 3% pour les secondaires, et un pourcentage de 1% pour les Autres.

La figure ci-dessus montre pour nous que la majorité des collaborateurs au sein e l'entreprise sont des techniciens.

## 2.2 Analyse tri à plat

Dans cette partie on va traiter les données concernant le management des équipes. Qui est divisé en 5 volets (satisfaction des employés, leadership, communication , motivation, gestion des conflits). Etant donné que la majorité de nos questions portaient sur le degré d'accord donc nos résultats

d'analyse seront traités avec l'échelle de Likert qui se divise en cinq niveaux de 1 au 5 et qui incluent les critères suivants : Pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord.

### 2.2.1 Satisfaction des employés :

On va expliquer dans cette phase le degré d'accord de nos répondants sur la satisfaction des employés.

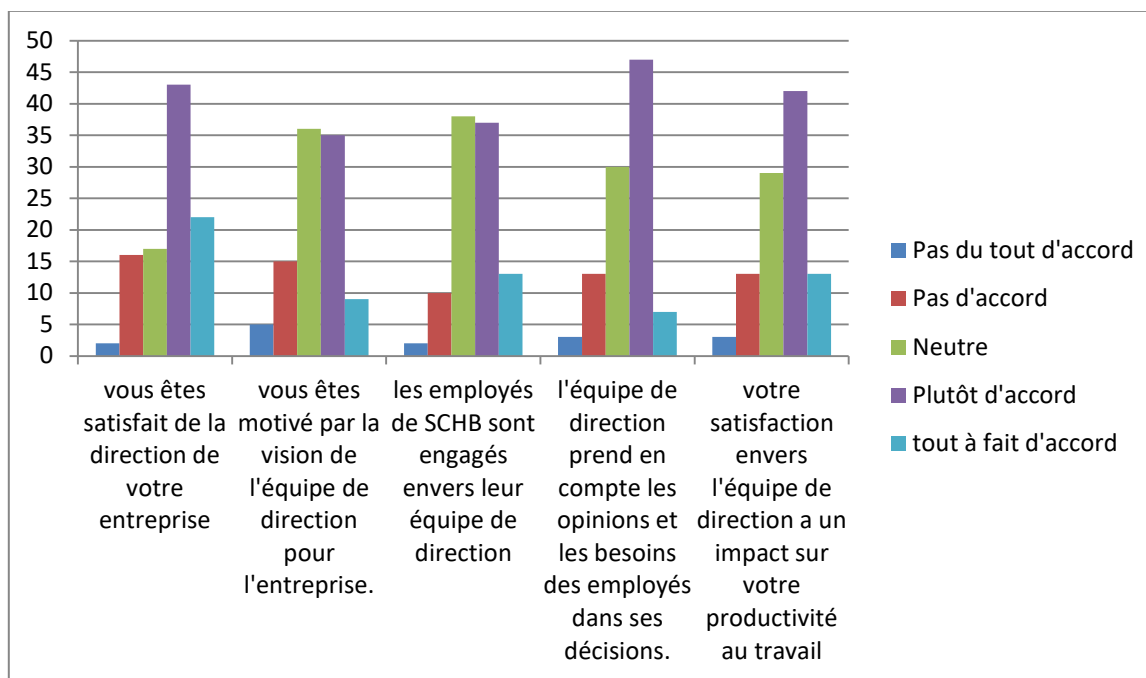
**Tableau 14** : statistiques descriptives sur la satisfaction des employés

	vous êtes satisfait de la direction de votre entreprise	vous êtes motivé par la vision de l'équipe de direction pour l'entreprise.	les employés de SCHB sont engagés envers leur équipe de direction	l'équipe de direction prend en compte les opinions et les besoins des employés dans ses décisions.	votre satisfaction envers l'équipe de direction a un impact sur votre productivité au travail
Pas du tout d'accord	2%	5%	2%	3%	3%
Pas d'accord	16%	15%	10%	13%	13%
Neutre	17%	36%	38%	30%	29%
Plutôt d'accord	43%	35%	37%	47%	42%
Tout à fait d'accord	22%	9%	13%	7%	13%
Moyenne	2,8100	3,2800	3,4900	3,4200	3,4900
Ecart type	1,23660	,99575	,91558	,91210	,97954

Moyenne général	3,30
--------------------	------

Source : sortie SPSS

Figure 16 : avis des collaborateurs sur la satisfaction des employés



Source : Elaboré par nous même

La figure indique les statistiques lié au satisfaction des employés avec cinq critères afin de mesurer le degré d'accord pour les collaborateurs ainsi qu'à l'importance de chaque critère pour chaque collaborateur, pour le premier critères qui est la satisfaction de la direction 2 répondant était pas du tout d'accord, 16 sont pas d'accord, 17 sont en neutralité, 43 sont d'accord et 22 mentionnent tout à fait d'accord. En outre, pour la motivation envers la vision de direction 5 indiquent pas du tout d'accord, 15 sont pas d'accord, 36 neutre, 35 d'accord et 9 tout à fait d'accord. Pour l'engagement envers la direction ont indiqué 2 pas du tout d'accord, 10 pas d'accord, 38 neutre, 37 indiqué plutôt d'accord et 13 mentionnent tout à fait d'accord. En ce qui concerne l'implication des employés pour la prise de décisions 3 ont été pas du tout d'accord, par contre 47 était en situation d'accord. Concernant le dernier critère 3 étaient pas du tout d'accord et par contre 42 mentionnent plutôt d'accord.

Pour les collaborateurs la satisfaction envers l'équipe de direction est importante, la majorité sont en situation d'accord avec tous les critères au sein de l'entreprise. A partir de la moyenne

Calculé 3,30 (tableau 14) et selon l'échelle de Likert tous les employés sont satisfaits dans une mesure de d'accord validée par l'écart-type. Ce qui importe que l'entreprise travail pour satisfaire ses employés.

### 2.2.2 Leadership et style de gestion

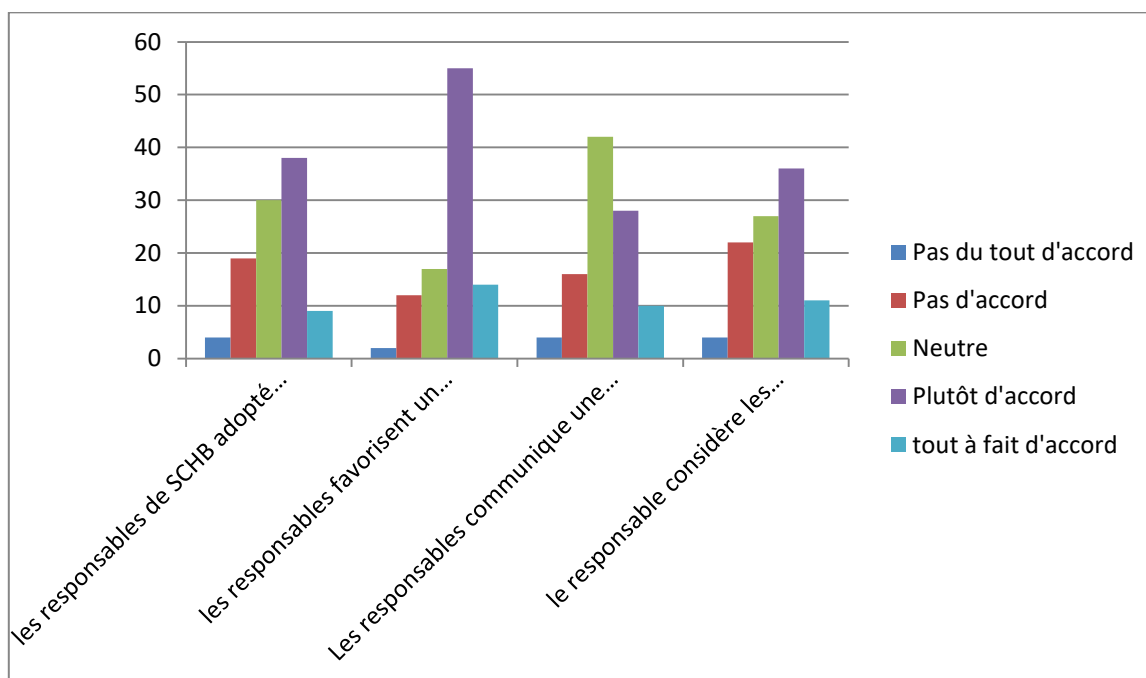
Notre deuxième volet qui est le style de gestion et leadership.

**Tableau 15** : statistiques descriptive sur leadership et style de gestion

	les responsables de SCHB adopté une leadership transformationnel pour inspirer et de motiver les équipes à atteindre des objectifs ambitieux.	les responsables favorisent un climat de confiance et d'ouverture au sein de l'équipe.	Les responsables communique une vision claire et partagée pour l'équipe.	le responsable considère les membres de l'équipe comme des individus à part entière et s'intéresse à leur développement personnel.
Pas du tout d'accord	4%	2%	4%	4%
Pas d'accord	19%	12%	16%	22%
Neutre	30%	17%	42%	27%
Plutôt d'accord	38%	55%	28%	36%
Tout à fait d'accord	9%	14%	10%	11%
Moyenne	3,2900	3,6700	3,3800	3,2800
Ecart type	1,00800	,93263	1,00282	1,05486
Moyenne général	3,41			

**Source** : sortie SPSS

**Figure 17 : avis des collaborateurs sur le style de gestion et leadership**



**Source :** Elaboré par nous même

La figure ci-dessus indique les statistiques ou bien les résultats d'analyse concernant le deuxième volet qui est le style de gestion et leadership, le premier critère concernant leadership transformationnelle, 4 étaient pas du tout d'accord, 19 sont pas d'accord, 30 sont en neutralité, 38 sont plutôt d'accord, et 9 tout à fait d'accord. Pour le climat 2 ont répondu pas du tout d'accord, 12 sont pas d'accord, 17 sont neutre, 55 indiquent plutôt d'accord, et 14 sont tout à fait d'accord. En outre, pour la communication et le partage de vision 4 indiquent pas du tout d'accord, 16 pas d'accord, 42 neutre, 28 étaient d'accord, et 10 tout à fait d'accord. Pour le développement personnel, 4 sont pas du tout d'accord, 22 sont pas d'accord, 27 sont neutre, 36 plutôt d'accord, et 11 tout à fait d'accord.

Pour les collaborateurs le style de gestion est important, on remarque dans le premier critère que la majorité des répondants sont plutôt d'accord, et pour le deuxième la plupart des collaborateurs affirment que les responsables favorisent un climat de confiance et 55 sont d'accord. Les autres réponses sont plus diversifiées mais "Plutôt d'accord" reste la catégorie la plus fréquente. Pour la plupart des affirmations, la majorité des répondants semblent relativement positifs ou neutres, et les réponses négatives ("Pas du tout d'accord" et "Pas d'accord") sont présentes mais globalement minoritaires. Pour une appréciation générale l'évaluation était d'accord selon l'échelle de Likert, donc l'entreprise utilise un style de gestion et leadership favorable avec ses employés.

### 2.2.3 Communication et collaboration

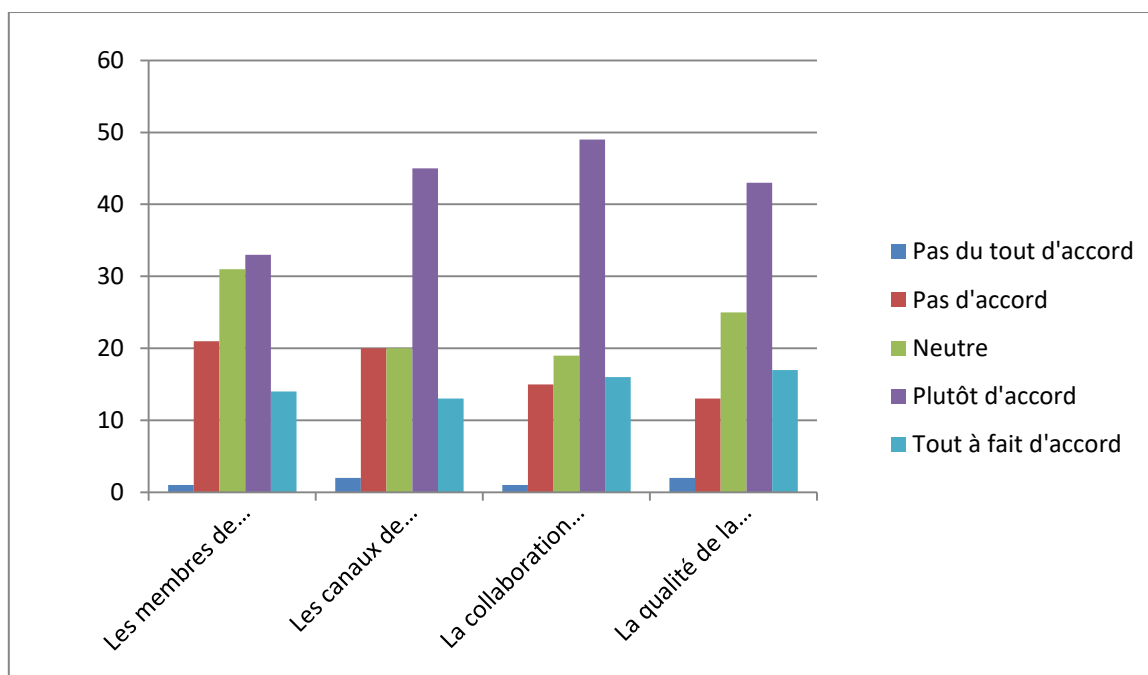
Dans ce volet on va analyser le degré d'accord des collaborateurs par rapport à la communication et collaboration de SCHB.

**Tableau 16** : statistique descriptive sur la communication et collaboration

	Les membres de l'équipe de direction partagent efficacement les informations pertinentes pour leur travail.	Les canaux de communication utilisés au sein de l'équipe de direction sont efficaces (réunions, courrier, Fixe.)	La collaboration au sein de l'équipe de direction renforce l'efficacité globale de l'entreprise.	La qualité de la communication et la collaboration au sein de l'équipe de direction facilite la réalisation des objectifs opérationnels de l'entreprise.
Pas du tout d'accord	1%	2%	1%	2%
Pas d'accord	21%	20%	15%	13%
Neutre	31%	20%	19%	25%
Plutôt d'accord	33%	45%	49%	43%
Tout à fait d'accord	14%	13%	16%	17%
Moyenne	3,3700	3,4700	3,6400	3,6000
Ecart type	1,00156	1,01956	,95896	,98473
Moy général	3,52			

**Source** : sortie SPSS

**Figure 18** : avis des collaborateurs sur la communication et collaboration



**Source** : Elaboré par nous même

La figure ci-dessus nous montre le degré d'accord des collaborateurs par rapport à la communication et collaboration. Les avis des collaborateurs étaient comme suit : pour le partage des informations 1 sont pas du tout d'accord, 21 sont pas d'accord, 31 en neutralité, 33 sont plutôt d'accord, et 14 tout à fait d'accord. Concernant les canaux de communication au sein de l'entreprise, 2 mentionnent pas du tout d'accord, 20 sont pas d'accord, 20 sont neutre, 45 sont d'accord, et 13 sont tout à fait d'accord. Par rapport à la collaboration au sein de l'équipe, 1 indiquent pas du tout d'accord, 15 sont pas d'accord, 19 sont neutre, 49 sont plutôt d'accord, 16 sont tout à fait d'accord. Pour la qualité et la collaboration 2 disent pas du tout d'accord, 13 indiquent pas d'accord, 25 sont neutre, 43 plutôt d'accord, et 17 sont tout à fait d'accord.

On remarque dans la figure ci-dessus que les collaborateurs ont d'accord en terme de communication plus de 40 presque la majorités.

Dans l'ensemble, les résultats du graphique indiquent que les membres de l'équipe sont plutôt satisfaits de leur travail. Cependant, il y a place à l'amélioration dans certains domaines, notamment le partage de l'information au sein de l'équipe.

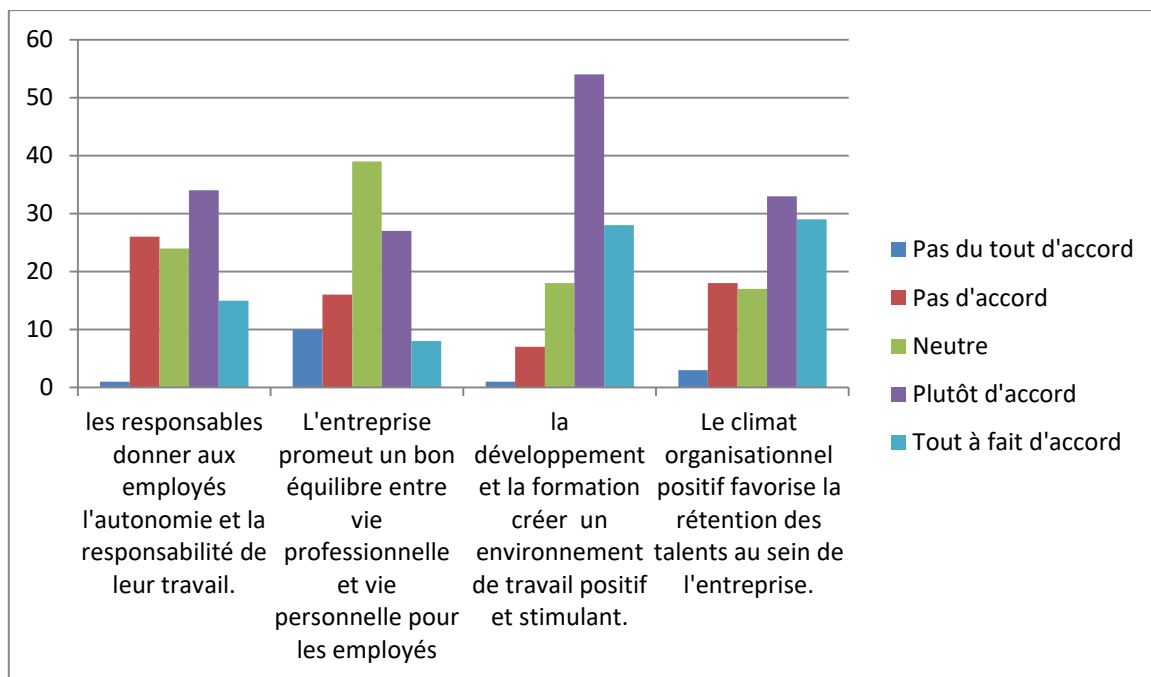
## 2.2.4 La motivation et le climat organisationnel

**Tableau 17** : statistiques descriptives sur la motivation et le climat organisationnel

	les responsables donner aux employés l'autonomie et la responsabilité de leur travail.	L'entreprise promeut un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour les employés	le développement et la formation créer un environnement de travail positif et stimulant.	Le climat organisationnel positif favorise la rétention des talents au sein de l'entreprise.
Pas du tout d'accord	1%	10%	1%	3%
Pas d'accord	26%	16%	7%	18%
Neutre	24%	39%	18%	17%
Plutôt d'accord	34%	27%	54%	33%
Tout à fait d'accord	15%	8%	28%	29%
Moyenne	3,3600	3,0400	3,8500	3,6700
Ecart type	1,05906	1,06287	,85723	1,16389
Moyenne général	3,48			

**Source** : sortie SPSS

**Figure 19 : avis des collaborateurs sur la motivation et le climat organisationnel**



**Source :** Elaboré par nous même

La figure représente pour nous le degré d'accord des collaborateurs par rapport à la motivation et le climat organisationnel. Concernant l'autonomie au travail 1 sont pas du tout d'accord, 26 sont pas d'accord, 24 sont neutre, 34 sont plutôt d'accord et 15 sont tout à fait d'accord. Pour l'équilibre entre vie professionnel et personnelle ont mentionnent 10 sont pas du tout d'accord, 16 pas d'accord, 39 sont en neutralité, 27 sont d'accord et 8 sont indiquent tout à fait d'accord. Ensuite par rapport à la développement et formation 1 sont pas du tout d'accord , 7 sont pas d'accord 18 sont neutre, 54 sont plutôt d'accord et le reste mentionnent 28 tout à fait d'accord. En le dernier, 3 sont pas du tout d'accord, 18 sont pas d'accord , 17 neutre, 33 mentionnent leur d'accord et 29 sont tout à fait d'accord.

En terme de motivation la plupart des collaborateurs sont motivés pour atteindre les objectifs de l'entreprise plus de 35. Par ce qu'y a des rémunérations et les stimulants financiers.

La motivation est facteur clé pour les collaborateurs, on remarque une dénomination de 54 sont moyennement motivés et que 28 personnes, leur motivation était trop élevée.(en prend le troisième critère). Mais il y a des places à l'amélioration dans certains domaines, tels que l'autonomie au travail et créer un équilibre entre la vie professionnelle et vie personnel des collaborateurs.

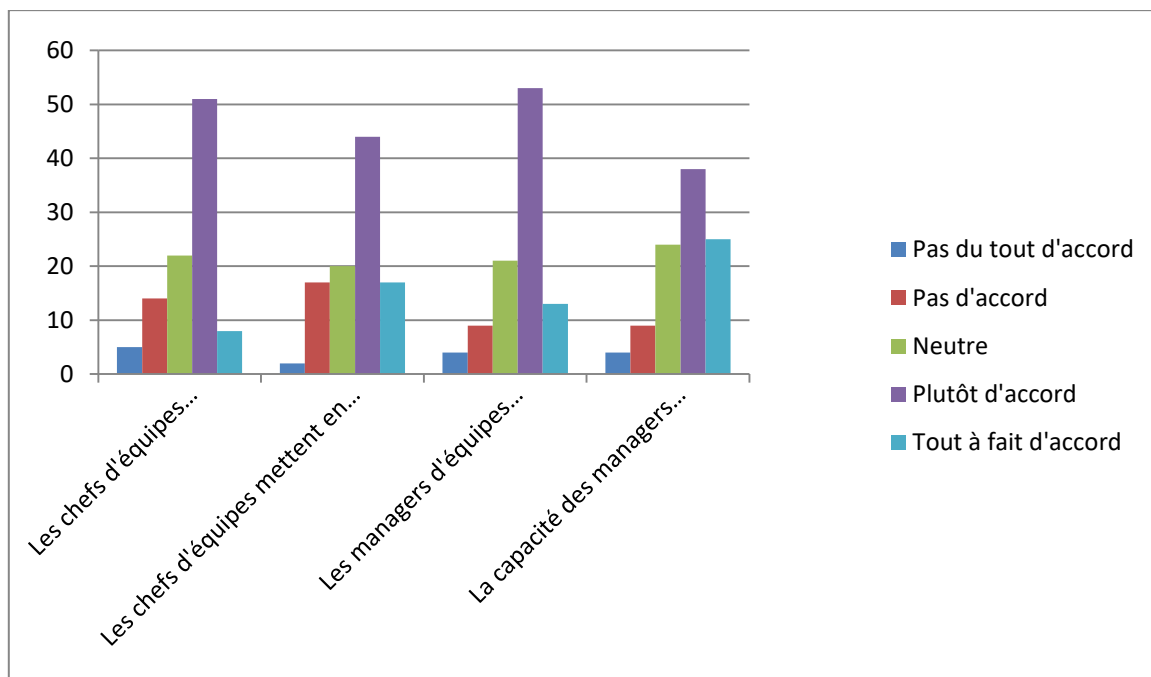
## 2.2.5 La gestion des conflits et résoudre les problèmes

**Tableau 18** : statistiques descriptives sur la gestion des conflits et résoudre les problèmes

	. Les chefs d'équipes communiquent de manière efficace pour résoudre les conflits dès qu'ils surviennent.	Les chefs d'équipes mettent en place des stratégies pour résoudre les problèmes opérationnels de manière proactive.	Les managers favorisent la collaboration et la résolution de problèmes à l'amiable	. La capacité des managers d'équipes à gérer les conflits et résoudre les problèmes contribue à une meilleure efficacité opérationnelle.
Pas du tout d'accord	5%	2%	4%	4%
Pas d'accord	14%	17%	9%	9%
Neutre	22%	20%	21%	24%
Plutôt d'accord	51%	44%	53%	38%
Tout à fait d'accord	8%	17%	13%	25%
Moyenne	3,4300	3,5700	3,6200	3,7100
Ecart type	,99752	1,02745	,96169	1,06643
Moyenne général	3,58			

**Source** : sortie SPSS

**Figure 20 : avis des collaborateurs sur la gestion des conflits et résoudre les problèmes**



**Source :** Elaboré par nous même

Pour la gestion des conflits et résoudre les problèmes qui est le dernier volet de l'axe deux, pour les avis des collaborateurs étaient comme suit : pour la communication de gestion des conflits 5 ont mentionnent pas du tout d'accord , 14 sont pas d'accord, 22 sont neutre, 51 sont d'accord et 8 sont tout à fait d'accord. Concernant les stratégies pour résoudre les problèmes opérationnelles, 2 sont pas du tout d'accord, 17 sont pas d'accord, 20 sont neutre, 44 indiquent plutôt d'accord, et 17 disent tout à fait d'accord. En outre, pour la résolution des conflits à l'amiable 4 sont pas du tout d'accord, 9 sont pas d'accord, 21 sont en neutralité, 53 qui mentionnent leur d'accord, et 13 sont tout à fait d'accord. Pa rapport la capacité des managers d'équipes à gérer les conflits 4 ont indiquent pas du tout d'accord, 9 sont pas d'accord, 24 sont neutre, 38 disent plutôt d'accord, et 25 sont tout à fait d'accord.

La plupart des collaborateurs sont d'accord pour la gestion des conflits de vos responsables, et cette analyse des résultats indique que les responsables gèrent efficacement les conflits des équipes à

L'amiable et mettre en place des stratégies pour résoudre les problèmes. Mais il doit encourager toujours le sens de communication pour une meilleure gestion des conflits.

## 2.2.6 L'efficacité opérationnelle

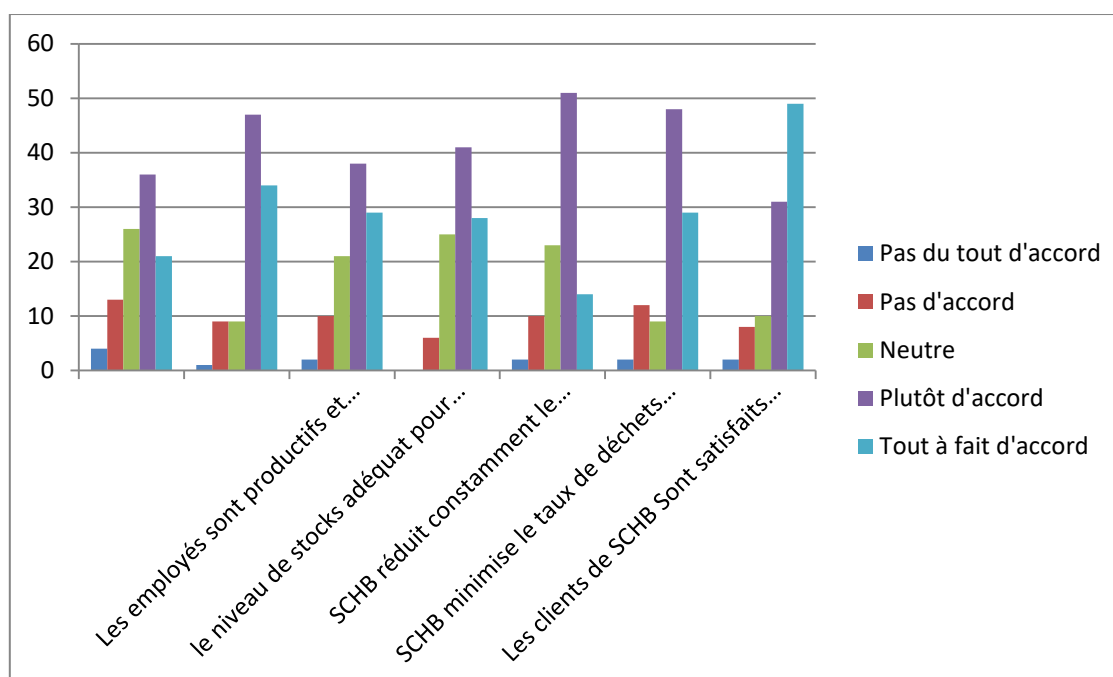
Cet axe est divisé en sept questions afin de mesurer l'efficacité opérationnelle des équipes à SCHB

**Tableau 19** : statistiques descriptives sur l'efficacité opérationnelle

	SCHB utilise efficacement ces actifs pour générer des bénéfices	Les pannes d'équipements ont un impact sur la production	les employés sont productifs et génèrent une valeur élevés pour l'entreprise.	le niveau de stocks adéquat pour répondre à la demande des clients	SCHB réduit constamment le temps de cycle du production.	SCHB minimise le taux de déchets et défauts dans les processus de production.	Les clients de SCHB Sont satisfaits de la qualité des produits.
Pas du tout d'accord	4	1	2	0	2	2	2
Pas d'accord	13	9	10	6	10	12	8
Neutre	26	9	21	25	23	9	10
Plutôt d'accord	36	47	38	41	51	48	31
Tout à fait d'accord	21	34	29	28	14	29	49
Moyenne	3,5600	4,0400	3,8100	3,9100	3,6500	3,9000	4,1700
Ecart type	1,08544	,94195	1,03177	,87727	,91425	1,02000	1,03529
Moyenne général	3,86						

**Source** : sortie SPSS

**Figure 21** : avis des collaborateurs sur l'efficacité opérationnelle



**Source** : Elaboré par nous même

La figure représente pour nous le degré d'accord des collaborateurs par rapport à sept critères qui mesurent leur efficacité opérationnelle, pour l'utilisation des actifs 4 étaient pas du tout d'accord, 13 sont pas d'accord, 26 neutre, 36 ont indiqué plutôt d'accord, et 21 sont tout à fait d'accord. Concernant les pannes 1 ont mentionné pas du tout d'accord, 9 sont pas d'accord, 9 sont en neutralité, 47 affirment leur d'accord, et 34 mentionnent tout à fait d'accord. Pour la productivité des employés leurs réponses étaient : 2 indiquent pas du tout d'accord, 10 sont pas d'accord, 21 sont neutre, 38 sont plutôt d'accord, et 29 sont tout à fait d'accord. Pour le niveau de stock 6 collaborateurs ont indiqué leur désaccord, 25 sont neutre, 41 mentionnent leur d'accord, et 28 tout à fait d'accord. En outre, par rapport à le temps de cycle, 2 sont pas du tout d'accord, 10 sont pas d'accord, 23 en neutralité, 51 ont mentionné leur d'accord, 14 sont tout à fait d'accord. En terme de déchets 2 étaient pas du tout d'accord, 12 sont pas d'accord, 9 restaient neutre, 48 qui sont plutôt d'accord, et 29 sont tout à fait d'accord. Pour la qualité des produits la majorité disent que les clients sont satisfaits de produit, et les minorités disent pas satisfaits.

La plupart des collaborateurs sont d'accord dans tous les critères posés : les actifs de l'entreprise, les pannes d'équipement, le stock et les déchets. Les collaborateurs ont préférés

a continuer travailler efficacement pour générer des bénéfiques. SCHB doit continuer à motiver et satisfaire ces collaborateurs pour une efficacité opérationnelle optimale.

### 2.3 Le test d'hypothèses

- **Leadership transformationnel pourrait entrainer une augmentation de la motivation et de l'engagement des membres de l'équipe.**

Dans un premier lieu et pour tester notre première hypothèse ( H1: un style de leadership transformationnel pourrait entrainer une augmentation de la motivation et de l'engagement des membres de l'équipe, ce qui se traduirait par une meilleure efficacité opérationnelle.)

Nous avons étudié l'impact de leadership transformationnel sur l'engagement et motivation des équipes à l'aide de test de la régression linéaire multiple.

**Tableau 20** : ANOVA leadership - motivation et engagement des équipes

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	938,793	1	938,793	531,657	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	173,047	98	1,766		
	Total	1111,840	99			

Source : sortie de SPSS

A partir les résultats de test ANOVA **0.000 < 0.05** donc il existe une relation significatif entre le leadership transformationnel et la motivation, l'engagement des collaborateurs.

En peut dire que leadership transformationnel affecte la motivation et l'engagement des équipes.

**Tableau 21** : R-deux leadership - motivation et engagement des équipes

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,919 <sup>a</sup>	,844	,843	1,32883

Source : sortie de SPSS

Le tableau ci-dessus nous montre qu'il y a un impact de leadership transformationnel sur la motivation des collaborateurs, ce qui signifie que les variables utilisées expliquent 84,4% de la motivation et l'engagement des collaborateurs (R= 0,844) avec Sig = 0,000 < 0,05

Donc il y a une relation entre les deux variables.

- **La collaboration et la communication ouverte renforcée au sein des équipes du SCHB entraînent une amélioration de l'efficacité opérationnelle.**

Nous avons étudié l'impact de la communication et collaboration sur l'efficacité opérationnelle.

Les résultats de notre hypothèse H2 étaient comme suit :

**Tableau 22 : ANOVA communication et collaboration – efficacité opérationnelle**

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ME	Intergroupes	22497,545	4	5624,386	118,498	,000
	Intragroupes	4509,095	95	47,464		
	Total	27006,640	99			
EO	Intergroupes	842,414	4	210,604	74,259	,000
	Intragroupes	269,426	95	2,836		
	Total	1111,840	99			

Source : sortie de SPSS

A partir de résultat de test ANOVA  $0.000 < 0.05$  donc il existe une relation significatif entre la communication, collaboration et l'efficacité opérationnelle. Donc la communication et la collaboration influence l'efficacité opérationnelle.

- **la présence d'une diversité au sein des équipes SCHB qu'elle soit liée aux compétences, expériences et perspectives, pourrait stimuler l'innovation et conduire à des résultats opérationnels supérieures.**

Nous avons étudié l'impact de la diversité des équipes sur l'efficacité opérationnelle.

Les résultats de notre hypothèse H3 étaient comme suit :

**Tableau 23 : ANOVA diversité des équipes- efficacité opérationnelle**

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ME	Intergroupes	15455,539	3	5151,846	42,816	,000

	Intragroupes	11551,101	96	120,324		
	Total	27006,640	99			
EO	Intergroupes	497,554	3	165,851	25,919	,000
	Intragroupes	614,286	96	6,399		
	Total	1111,840	99			

Source : sortie de SPSS

A partir de résultat de test ANOVA  $0.000 < 0.05$  donc il existe une relation significatif entre la diversité des équipes et l'efficacité opérationnelle. Donc la diversité affecte l'efficacité opérationnelle.

- L'impact de management des équipes sur l'efficacité opérationnelle

**Tableau 24:** Coefficients management des équipes-efficacité opérationnelle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	14,533	,490		29,689	,000
Satisfaction	,029	,061	,035	,476	,635
Leadership	,217	,085	,222	2,566	,012
Commun	,468	,094	,500	4,988	,000
Motivation	-,199	,085	-,178	-2,341	,021
G.conflits	,366	,103	,389	3,543	,001

Source : sortie de SPSS

Le test de régression linéaire multiple nous a montré un seul modèle. Le management des équipes est divisé en cinq composants (la satisfaction des employés, leadership, communication, motivation, gestion des conflits). Nous constatons que la satisfaction des employés n'affecte pas l'efficacité opérationnelle avec un sig de  $0,635 > 0,05$ . Concernant le leadership a un impact sur l'efficacité opérationnelle des collaborateurs avec un sig de  $0,012 < 0,05$ . Aussi pour la communication et la collaboration elle a un impact sur l'efficacité opérationnelle avec un sig de  $0,00 < 0,05$ . Aussi pour la motivation elle a un impact sur l'efficacité opérationnelle des équipes avec un sig de  $0,021 < 0,05$ . Concernant la gestion des conflits elle a aussi un impact sur l'efficacité opérationnelle avec un sig de  $0,001 < 0,05$ .

## 2.4 Discussion des résultats

En premier lieu nous aborderons l'identification de nos collaborateurs de sorte que, la majorité des profils des répondants sont des hommes avec une domination de 88% , qui concerne l'âge la plus part sont des âgées 47% entre 36-45 ans et aussi pour les responsables la plupart sont des âgés de même catégories. En outre 54% des répondants sont des technicien et technicien supérieures est cette catégories des employés facilite la mesure de l'efficacité opérationnelle tant qu'ils connaissent réellement le milieu du travail dans SCHB. Nos premiers résultats sur la satisfaction des employés étaient positifs et tous les collaborateurs sont satisfaits et engagés envers leur direction avec une majorité, et d'après nos observations et l'écoute des responsables nous remarquons que la satisfaction des employés est un axe stratégique au sein de l'entreprise.

Concernant le style de gestion et leadership des responsables avec ses équipes, nous avons constaté que les collaborateurs sont satisfaits avec un degré d'accord global pour l'ensemble des critères sauf le critère de partage de vision et la communication, les employés sont en neutralité. Cette ambiguïté indique qu'y a un manque de communication et partage de vision globale de l'entreprise. Les responsables indiquent un leadership transformationnel pour inspirer et de motiver les équipes et favorisent le climat positive pour atteindre des objectifs ambitieux.

Et ce qui concerne la communication et la collaboration, nous constatons que les collaborateurs et les responsables sont en situation d'accord avec ce volet et le considèrent comme facteur important car il est lié avec l'environnement de travail qui nécessitent une bonne communication et collaboration au sein des équipes spécialement les équipes de production. L'entreprise et ses responsables doit toujours renforcé la communication avec les équipes pour meilleur efficacité.

Concernant la motivation les collaborateurs et les responsables étaient satisfaits avec une majorité car l'entreprise offre toujours des formations et développement adapté à ses profils. Le facteur important qui motive les employés de SCHB est le salaire, il est agent de motivation. Bien sûr que les stimulants financiers tels que les primes de performances annuels joue un rôle important pour motiver et inspirer les collaborateurs.

En revanche, pour la gestion des conflits et les problèmes les employés et les responsables avaient un certain niveau de d'accord, et la gestion des conflits est toujours résolu d'une manière amicale et évitent les problèmes juridiques.

Par rapport à l'efficacité opérationnelle la majorité étaient d'accord avec les critères, nous avons dire que l'entreprise utilise efficacement ses actifs pour générer des bénéfices et développer ces employés pour plusieurs domaines tels que l'environnement pour connaître les effets et les problèmes des déchets et comment le traiter et éliminer. L'entreprise travail pour réduire le temps de cycle de production et travail aussi de fourni un stock adéquat pour répondre à la demande des clients. Tout cela pour offre un produit de bonne qualité.

Grâce à notre entretien avec les chefs départements et au questionnaire avec les employés, nous avons obtenu un résultat commun sur le management des équipes et l'efficacité opérationnelle, nous avons conclu que leadership transformationnel et participatif inspire et motive les employés par une vision claire et encourage le développement personnel et la participation dans la prise de décisions, et donc améliore l'efficacité globale, augmente l'engagement des employés et renforce le sentiment d'appartenance.

Pour le partage d'une vision et définir des objectifs clair, et cela elle affecte la productivité individuels des membres. Les responsables de l'entreprise encourage la communication claire et ouverte et favorise la compréhension des objectifs et des attentes, pour réduit les erreurs, les conflits, et augmente la coordination au sein de l'équipe, et investir dans la formation continu.

Finalement, pour validée nos hypothèses nous avons réalisé un test d'hypothèses qui est la régression linéaire multiple, pour l'impact du management des équipes et ses approches sur l'efficacité opérationnelle. les résultats nous ont montré que la satisfaction des employés, leadership, motivation, communication, et la gestion des conflits impactent l'efficacité opérationnelle et existe une relation statistiquement significatif, donc le management des équipes influence l'efficacité opérationnelle des collaborateurs.

Notre étude et les études antérieures partagent des concepts théoriques et des concepts de gestion d'équipe et d'efficacité opérationnelle communs et compatibles. La différence réside dans la méthodologie de recherche, la plupart des études précédentes adoptées la méthode quantitative. Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode mixte à travers

laquelle nous avons atteint des résultats objectifs, la différence aussi de la partie pratique de l'étude où il était au niveau de SCHB/GICA.

Il y a plusieurs résultats convergents aux résultats de notre étude, nous citons l'étude de Brulhart, Favoreu, & Fedida conclu que le style de leadership partagé et le coaching apparaissent comme des leviers d'action permettant d'accentuer l'impact positif de la compétence collective sur la performance d'équipe, et ce que nous avons confirmé dans notre étude.

Les résultats de l'étude qui fait par DEVIGNE, MATHIEU, & ROUTIER, confirment que le chef joue un rôle crucial en établissant un plan abstrait pour l'équipe, ce qui permet de préserver l'autonomie décisionnelle des agents tout en répartissant l'effort de planification, et ce que nous avons confirmé et validé dans notre étude.

Sur la base des résultats précédents, nous avons confirmé nos hypothèses Nous l'avons testé à travers des tests, qui nous ont montré l'existence d'une relation entre l'approche management des équipes et l'efficacité opérationnelle.

**H1:** un style de leadership transformationnel pourrait entraîner une augmentation de la motivation et de l'engagement des membres de l'équipe, ce qui se traduirait par une meilleure performance opérationnelle (**validé**).

**H2:** La collaboration et la communication ouverte renforcée au sein des équipes du SCHB entraînent une amélioration de l'efficacité opérationnelle (**validé**).

**H3:** la présence d'une diversité au sein des équipes SCHB qu'elle soit liée aux compétences, expériences et perspectives, pourrait stimuler l'innovation et conduire à des résultats opérationnels supérieures (**validé**).

## 2.5 Suggestions

D'après les résultats obtenus, voici les suggestions que nous pouvons fournir et recommander :

Concernant les responsables :

- Favoriser et encourager le développement personnel des membres de l'équipe.
- Motiver et soutenir les membres de l'équipe.
- Encourager l'autonomie au travail au sein de votre équipe.

- Élaborer un plan d'action pour identifier les talents au sein de votre équipe.
- Créer une vision à long terme pour développer les compétences de votre équipe.
- Renforcer sa méthode de gestion des conflits au sein de votre équipe.
- Encourager la gestion des connaissances entre les anciens et les nouveaux responsables.
- Renforcer la coordination, consultation et communication entre les divers départements de l'entreprise.
- Créer un environnement de travail efficace et positif pour les employés.
- Suivre une gestion participative et transformatrice dans la prise de décision.
- Amélioration de la qualité de vie au sein de l'entreprise.

Concernant les employés :

- Équilibrer leur vie professionnelle et vie personnelle.
- Travaillez à développer vos capacités et vos compétences personnelles
- Faire des formations en l'efficacité opérationnelle.
- La communication avec les collègues au travail
- Eviter les conflits interpersonnel et intergroupe
- Veiller à leur bien-être et à leur santé psychologique.

Concernant l'efficacité opérationnelle :

- Améliorer le processus de suivi et de contrôle de l'exécution des tâches pour donner une vision globale de production
- Améliorer le système de gestion des déchets.
- Promouvez une culture d'efficacité au sein de l'entreprise
- Optimisez la gestion des stocks et des approvisionnements en mettant en place des systèmes de suivi.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons abordé les outils et les méthodes d'interprétation des résultats qualitative dans la première section. Dans la deuxième section nous avons abordé les outils et les méthodes d'interprétation des résultats quantitative. Puis, nous avons testé les hypothèses et présenté nos résultats de recherche. Ainsi que d'identifier les suggestions de l'étude pour l'amélioration au plutard.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

À travers notre travail de recherche, nous avons soumis les différentes notions abordées au sujet du management de l'équipe au test afin de connaître leur impact sur l'efficacité opérationnelle.

Tout d'abord, nous avons présenté les différents concepts sur le management des équipes, par la suite sur les différents styles de direction et les facteurs qui influencent l'efficacité et la performance, en passant par les processus de gestion et l'autonomie des équipes. Ensuite, nous avons abordés les différents concepts et les indicateurs de l'efficacité et de performance. Les responsables prennent en considération les ressources humaines durant la production pour atteindre les objectifs prédéfinis et avec une efficacité élevée.

L'équipe de production est considéré un levier essentiel à ne pas négliger. La formation et le développement de cette dernière est un moyen de réussite pour les responsables car ces derniers ne peuvent pas tout faire et accomplir, ils ont besoin des individus avec des compétences particulier et nécessaire à la production.

Effectivement, les responsables doivent être expérimenté et avec un savoir-faire et un esprit de leadership pour orienter et dirigé les équipes.

Le leadership exercé par le directeur est essentiel pour créer une équipe dynamique, cohérente et motivée, dotée d'une grande synergie, ce qui augmentera son efficacité et sa productivité.

Nous avons essayé par une étude de terrain au sein de société de cimenterie hamma bouziane SCHB, où nous avons examiné le management d'équipe utilisé par les responsables afin d'atteindre les objectifs avec efficacité opérationnelle.

Grâce à la collecte des informations, nous avons pu constater avec les entretiens semi-directif, l'observation, et le questionnaire, selon la méthodologie choisie qui est celle de L'approche mixte, que l'utilisation d'une méthode de management d'équipe, appuyée par des outils appropriés et renforcée par les compétences et le style de leadership du manager, produit les résultats escomptés.

Sans oublier le suivie du management des équipes et l'efficacité par le tableau de bord avec les indicateurs de performance nécessaires.

D'après les résultats de notre recherche, il est évident qu'il existe un lien direct entre le responsable et la méthode de management utilisé pour obtenir une équipe de production performante et efficace, ce qui aura un impact significatif sur le succès de la production.

Le responsable qui peut gérer avec succès son équipe, il peut conduit vers une bonne efficacité opérationnelle.

Enfin, on peut dire que l'approche de management des équipes est un élément clé pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

La limite de notre étude se réside principalement dans la collecte d'informations et de données quantitative. Notre cible était essentiellement les employés de l'entreprise, mais difficile de les approcher quand la charge de travail est grande, et manque de temps à nous consacré.

Au final, le management d'une équipe et l'efficacité opérationnelle peut générer plusieurs thématiques comme :

- l'impact des programmes de formation et de développement des compétences sur l'efficacité des équipes.
- Développer des tableaux de bord et des outils de reporting pour suivre l'évolution des KPI et identifier les domaines d'amélioration.
- l'impact de la transformation digitale sur le management des équipes et l'efficacité opérationnelle.

Et aussi peut :

- Identifier plusieurs variables de management des équipes comme gestion du stress et gestion du changement pour mesurer l'efficacité opérationnelle.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

1. AFGI. (2001). *Indicateur de performance*. Paris: Edition hermes.
2. Allard-Poési, F. (2010). *Manager son équipe au quotidien*. Dunod.
3. Allard-Poési, F. (2012). *Management d'équipe*. Dunod.
4. Amzil, N., & Al. (2023). l'impact de la satisfaction des employés et des clients sur la performance financière. *Revue internationale des sciences de gestion*, 769-781.
5. Atmani, N. (2020). *Conduite et gestion des équipes*. Éditions EMS.
6. Baptiste, & P. (2005). *Gestion de production et ressources humaines:méthodes de planification dans les systèmes productifs*. presse internationales polytechniques.
7. Bartoli, A. (2009). *Le management dans les organisations publiques 3ème édition complétée*. Paris: Dunod.
8. Blondel. (2000). *GESTION INDUSTRIELLE*. Paris: Dunod.
9. Blondel. (2002). *Le management des équipes*. édition Dunod.
10. Bohoris, G., & Vorria, P. (2008). *Management: Principles and Practice*. Cengage Learning.
11. Bohoris, G.-C., & Vorria, P. (2008). *semantic scholar*. Consulté le Mars 04, 2024, sur <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-vs-Management%3A-A-Business-Excellence-%2F-Bohoris-Vorria/fdb2895311daae34b71919e5b39b561c9d4bc145>
12. BOISLANDELLE, (. (1998). *gestion des ressources humaine dans la PME*. Paris: Economica.
13. BOUKAIRA, S., & DAAMOUCHE, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, Volume : No 9 p:3.
14. Bourguignon, A. (2000). *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Economica.
15. Bourhayal, Boujemaoui, & Rajaa. (2023). étude de l'impact de l'excellence opérationnelle sur le taux de rendement global:cas du secteur du textile. *IJAFAME*, 658-672.
16. BOURKANE, S., & HABBANI, S. (2023). Optimisation de l'efficacité opérationnelle : étude des méthodes de contrôle et de pilotage de la performance dans les PME. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, Volume 4, Issue 6-1 (2023), pp. 369-385.

17. Brulhart, Favoreu, & Fedida. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe:analyse du rôle modérateurdu leadership partagé et du coaching. *international management*, Volume 23, Number 4, 2019.
18. Bruna, & Chauvet. (2013). La diversité, un levier de performance :plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *international management*, 70-84.
19. C.ALAZARD, & SEPARIS. (2007). *Contrôle de gestion*. Dunod.
20. C.L.Fred, & Melody.R.L. (2015). Developing High Performance Teams:Long-Standing Principles That Work. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN EDUCATION*, VOLUME 3, NUMBER 1., 1-17.
21. cazorla, A. (2019, juillet 19). Bonnes pratiques de Leadership et gestion d'équipe en milieu sportif. 3. (A. Cazorla, Éd.) Genève: Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE).
22. Cottrell, S. (2003). *Successful self-management*. Dans S. Cottrell, *Skills for Success*. Palgrave Macmillan Ltd.
23. COUVREUR, A., & LEHUEDE, F. (2002). *ESSAI DE COMPARAISON DE MÉTHODES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES*. CREDOC.
24. Danborg, D. (2011). *The Link between Project Management Leadership and Project.A DISSERTATION PRESENTED TO THE SCHOOL OF MANAGEMENT OF BLEKINGE INSTITUTE*. Valhallavägen\_Suède.: Blekinge Institute of Technology.
25. De Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris: Nathan, collection 128.
26. DEVIGNE, MATHIEU, & ROUTIER. (2005). Gestion d'équipes et autonomie des agents. *JFSMA*, 1\_4.
27. Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Dunod.
28. DORBANE, N., GUENDOUZI, B., & MEZRIG, A. (2021). Valorisation des déchets plastiques, une opportunité pour le développement local durable.Référence empirique à la wilaya de Tizi-Ouzou. *Journal Of North African Economies*, Vol 17 / N°(25) 2021 P 33-50.
29. Durand, T. (2020). *Management d'entreprise 360°* . Dunod.
30. Eleni, C. (2005). The colleges of human resource management towards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu. *Journal of European industrial Training* ,Vol.29, no.2, 113.
31. Fink, A. (2022). *USC University of Southern California*. Consulté le Avril 04, 2024, sur <https://libguides.usc.edu/writingguide/literaturereview>

32. Forsyth, E. G. (1998). *Group Dynamics*. Brooks/Cole Publishing Company.
33. Fournier, C., & coll. (2011). Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité. *Activités*, volume 8 numéro 1 40-61.
34. franchini&al. (2007). *management et organisation des entreprises*. Dunod.
35. GIANNELONI, & VERNETTE. (1998). *Etude de marché*. Vuibert: p.152.
36. Gratacap, A., & Médan, P. (2009). *Management de la production*. Paris: Dunod.
37. Guerrien, B. (1994). *LES GRANDS MÉCANISMES DE L'ÉCONOMIE EN CLAIR*. La Découverte.
38. Hackman. (1990). *Groups that work(and those that don't)*. Jossey-Bass.
39. HAMITOUCHE, M. I. (2015). Les Indicateurs de Performance pour Le Management de la Qualité. *Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de master Filière Sécurité industrielle*. ALGER: ECOLE NATIONALE POLYTECHNIQUE.
40. Heurtault, & Florent. (2022, septembre 12). *Excellence opérationnelle:définition, principes et outild*. Récupéré sur <https://www.wayden.fr/excellence-opérationnelle-définition-principes-et-outils/>
41. ISO9000. (2015). *organisme internationale de normalisation*.
42. Jacot. (1990). *Gestion industrielle et mesure économique*. Paris: Economica.
43. Kaplan, & Norton. (2003). *the balanced scorecard*. Editions d'organisation.
44. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Performance Management :Linking Strategy to Execution*. Harvard business publishing.
45. Ketele, J. M., & Roegiers, X. (2015). *Méthodes de recherche en psychologie*. Bruxelles: Boeck Supérieur.
46. Kotler, & Keller. (2015). *Marketing Management 15 ème édition*. Pearson.
47. Kotler, P., & Dubois, B. (1997). *Marketing Management*. Pearson.
48. Kotter, J. P. (1999). *Le leaderships*. édition d'organisation:Collectif Havard Business school.
49. Leclerc, P. (2004). *L'Analyse du Cycle de Vie : Méthodologie et applications*. Presses internationales Polytechnique.
50. Lemay. (2018). *Product management in practice, a real-world guide to the key connective role of the 21st century*. France: O'Reilly.
51. Lewin, K. (1948). *Psychologie dynamique des groupes*. Dunod.

52. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, Vol. 22, No. 140, pp. 1-55.
53. Lorino, P. (2003). *Piloter la performance par les tableaux de bord*. Dunod.
54. Mays, N., & Pope, C. (1995). *Qualitative Research in Health Care*. BMJ Books.
55. MHENNA, R. (2023). QUELS EFFETS DU DEVELOPPEMENT RH SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES ? *Revue Économie, Gestion et Société (REGS)*, Vol 1, N°38.
56. MICHEL, & LEDRU. (1991). *Capital-Compétence dans l'entreprise*. éducation sans frontière ESF.
57. Mitchell, T. (1997). la motivation. *académie de management*.
58. Nahmias, S. (2015). *Production and Operations Management 12ème édition*. Pearson.
59. Nwadukwe, K., & Timinepere, O. (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2 No. 9.
60. Pépin. (2005). *Les équipes de projet haute performance*. SMG.
61. Poudalet, S. (2011). *Analyse du Cycle de Vie : Outils et méthodes pour l'éco-conception*. Dunod.
62. Prabhat, P., & Meenu, G. (2015). *Research methodology: A text book for management research*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
63. Presta. (2018). *Gestion de la production EP04*. Dunod.
64. *PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONS : PM4DEV*. (2019). PM4DEV.
65. QITANG. (2012). LA RELATION ENTRE LE STYLE DE LEADERSHIP ET LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE PROJET. *Mémoire dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet*. RIMOUSKI.: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.
66. Robbins, & Judge. (2006). *Comportements organisationnels 12 ème édition*. Pearson Education.
67. SBAI, H., & SAHIB, A. (2016). les déterminants de la performance opérationnelle à long terme des acquéreurs français. *REMFO*, Vol. 1 No. 3 (2016).
68. Shanti, k., & Shashi, s. (2017). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. PHI Learning Private Limited.

69. Sotiaux, & Pierre. (2015). *Manager une équipe: Guide pratique pour les managers débutant et confirmés*. Dunod.
70. Trustpair. (2023, Avril 21). *les stratégies pour améliorer la performance opérationnelle de votre entreprise*. Consulté le Mars 04, 2024, sur Trustpair: <https://Trustpair.fr/blog/performance-opérationnelle/>
71. Wang.P. (2011, juillet). LA MOTIVATION:une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet. QUÉBEC: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.
72. Wojtas. (2011). *les ressources humaines pour les nuls*. Paris: First éditions.
73. Wojtas, S. (2011). *les ressources humaines pour les nuls*. Paris: First editions.
74. ZOLTAN, R., & VANCEA, R. (2016). WORK GROUP DEVELOPMENT MODELS– THE EVOLUTION FROM SIMPLE GROUP TO EFFECTIVE TEAM. *ECOFORUM*, Volume 5, Issue 1 (8)241-246.

**ANNEXE A : GUIDE  
D'ENTRETIEN DE RESPONSABLES**

Cette grille d'entretien est destinée à récolter des données qui concernent l'impact du Management des équipes sur l'efficacité opérationnelle cas SCHB/GICA. Afin de les analyser et construire notre étude de cas pour discuter les résultats constatés.

**Information sur l'interviewer :**

Type de responsabilité :

Sexe :

Expérience :

Date :

Durée d'entretien :

Sujet	Questions d'entretien
Management des équipes	1- Comment mesurez-vous la productivité de l'équipe ?
	2- Quelles sont les stratégies que vous avez utilisées pour améliorer la productivité d'une équipe ?
	3- Selon vous quelles sont les facteurs les plus importants pour la rétention des employés ?
	4- Que faites-vous pour investir dans le développement et la croissance des membres de votre équipe ?
	5- Comment gérez-vous les conflits et le désaccord au sein de l'équipe ?
	6- Avez-vous déjà mis en œuvre des idées innovantes ou créatives qui ont eu du succès ?
	7- Quelles sont vos politiques et pratiques en matière de santé et de bien-être au travail ?
	8- Comment créez-vous un environnement de travail inclusif et favorable à la diversité ?
L'efficacité opérationnelle	1- Quelles sont les stratégies que vous mettriez en œuvre pour réduire le taux de déchets ?
	2- Comment mettez en place des initiatives d'amélioration continue pour réduire le temps de cycle ?
	3- Comment mesurez-vous la satisfaction client ?
	4- Quel est le niveau de rotation des stocks optimal pour votre entreprise ?
	5- Comment mettez-vous en place des programmes de maintenance préventives pour réduire les pannes ?

	6- L'entreprise utilise-t-elle la technologie pour améliorer son efficacité opérationnelle ?
	7- Comment définissez-vous et mesurez-vous les objectifs opérationnels de votre entreprise ?
	8- Quels sont les facteurs clé qui contribuent à la satisfaction des employés ?
	1- Avez-vous le soutien en formation qu'il faut pour développer vos compétences professionnelles ?
Rôle de management des équipes sur l'efficacité opérationnelle	2- Comment identifiez-vous les facteurs qui motivent les employés de votre équipe ?
	3- Comment encouragez-vous la communication ouverte et le partage d'informations entre les équipes ?
	4- Selon votre expérience, l'échec de production au niveau de SCHB à un rapport avec le management d'équipe utilisé ?

## **ANNEXE B : LE QUESTIONNAIRE**

## Questionnaire sur le management des équipes et l'efficacité opérationnelle

Madame, Monsieur

Dans le cadre de préparation du mémoire de fin d'étude (Master2) à l'École Nationale Supérieure de Management de Kolea.

je réalise une étude sur : L'approche management des équipes sur l'efficacité opérationnelle au sein de la SCHB / GICA

Nous vous demandons de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

Nous vous assurons que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et à des fins pédagogiques. Je m'engage sur la confidentialité des données.

### Questions :

#### Axe 1 : Renseignement générales

Sexe :

- Homme     Femme

Age :

- Moins de 25 ans     25-35 ans     36-45 ans     46-55 ans     56-65 ans

Votre niveau d'étude :

- Diplôme d'enseignements supérieur (BAC+3 et plus)  
 Technicien supérieur /Technicien / CMTC /CAP  
 Secondaire  
 Moyen  
 Primaire  
 Autre

#### Axe 2 : management des équipes

l'échelle de likert Satisfaction des employés	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q1 : vous êtes satisfait de la direction de votre entreprise					
Q2 : vous êtes motivé par la vision de l'équipe de direction pour l'entreprise.					
Q3 : les employés de SCHB sont engagés envers leur équipe de direction					
Q4 : l'équipe de direction prend en compte les opinions et les besoins des employés dans ses décisions.					
Q5 : votre satisfaction envers l'équipe de direction a un impact sur votre productivité au travail					

l'échelle de likert leadership et style de gestion	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q1 : les responsables de SCHB adopté une leadership transformationnel pour inspirer et de motiver les équipes à atteindre des objectifs ambitieux.					
Q2 : les responsables favorisent un climat de confiance et d'ouverture au sein de l'équipe.					
Q3 : Les responsables communique une vision claire et partagée pour l'équipe.					
Q4 : le responsable considère les membres de l'équipe comme des individus à part entière et s'intéresse à leur développement personnel.					

l'échelle de likert communication et collaboration	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q1 : Les membres de l'équipe de direction partagent efficacement les informations pertinentes pour leur travail.					
Q2 : Les canaux de communication utilisés au sein de l'équipe de direction sont efficaces (réunions, courrier, Fixe.)					
Q3 : La collaboration au sein de l'équipe de direction renforce l'efficacité globale de l'entreprise.					
Q4 : La qualité de la communication et la collaboration au sein de l'équipe de direction facilite la réalisation des objectifs opérationnels de l'entreprise.					

l'échelle de likert motivation et climat organisationnel	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q1 : les responsables donner aux employés l'autonomie et la responsabilité de leur travail.					
Q2 : L'entreprise promeut un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour les employés					
Q3 : la développement et la formation créer un environnement de travail positif et stimulant.					
Q4 : Le climat organisationnel positif favorise la rétention des talents au sein de l'entreprise.					

l'échelle de likert Gestion des conflits et résolution des problèmes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q1 : Les chefs d'équipes communiquent de manière efficace pour résoudre les conflits dès qu'ils surviennent.					
Q2 : Les chefs d'équipes mettent en place des stratégies pour résoudre les problèmes opérationnels de manière proactive.					
Q3 : Les managers d'équipes favorisent la collaboration et la résolution de problèmes à l'amiable					
Q4 : La capacité des managers d'équipes à gérer les conflits et résoudre les problèmes contribue à une meilleure efficacité opérationnelle.					

### Axe 3 : efficacité opérationnelle

l'échelle de likert l'efficacité opérationnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q1 : SCHB utilise efficacement ces actifs pour générer des bénéfices					
Q2 : Les pannes d'équipements ont un impact sur la production					

Q3 :les employés sont productifs et génèrent une valeur élevés pour l'entreprise.					
Q4 : le niveau de stocks adéquat pour répondre à la demande des clients.					
Q5 : SCHB réduit constamment le temps de cycle du production.					
Q6 : SCHB minimise le taux de déchets et défauts dans les processus de production.					
Q7 : Les clients de SCHB Sont satisfaits de la qualité des produits.					

**Merci pour votre collaboration**

**ANNEXE C : EXEMPLE DU  
VERBATIM DU CHEF DEPARTEMENT  
PRODUCTION**

### **Comment mesurez-vous la productivité de l'équipe ?**

la mesure de productivité c'est l'atteinte des objectifs, en question de management c'est les objectifs tracés par rapport de budget annuelle ou mensuelle , le budget c'est la traduction des moyens mise en place pour produire.

### **Selon vous quelles sont les facteurs les plus importants pour la rétention et l'investissement dans le développement des employés ?**

Les bons conditions de travail surtout le côté sécurité, évolution des carrières, les stimulants financières pour les employés tels que les primes de performance.

### **Comment gérez-vous les conflits et le désaccord au sein de l'équipe ?**

En générale j'évite les grand conflits, mais pour gérer y a des lois qui applique, des mécanismes tels que rapport, questionnaire, conseil discipline, pénalité de retenu de salaire.

### **Quelles sont les stratégies que vous mettriez en œuvre pour réduire le taux de déchets ?**

Faire des conventions avec les sous-traitants privé ou étatique pour récupérer les déchets, une procédure pour les produits non conforme.

### **Comment mettez-vous en place des programmes de maintenances préventives pour réduire les pannes ?**

SCHB mis en place des programmes qui gère les imprévus, minimise les pannes et maximiser la durée de vie des équipements. Les opérations pour réduire les pannes : programme hebdomadaires PH, chaque atelier y a un jour d'entretien vérification , réparation, et les programmes d'arrêt annuel.

## **ANNEXE D : SORTIE DE SPSS**

### Corrélations

		ME	A	B	C	D	E
ME	Corrélation de Pearson	1	,911**	,954**	,932**	,935**	,965**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
SE	Corrélation de Pearson	,911**	1	,853**	,729**	,851**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Leadership	Corrélation de Pearson	,954**	,853**	1	,877**	,839**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Communication	Corrélation de Pearson	,932**	,729**	,877**	1	,849**	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Motivation	Corrélation de Pearson	,935**	,851**	,839**	,849**	1	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
G.confiance	Corrélation de Pearson	,965**	,821**	,908**	,936**	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

### Corrélations

		EO	A	B	C	D	E
EO	Corrélation de Pearson	1	,757**	,894**	,933**	,800**	,933**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
SE	Corrélation de Pearson	,757**	1	,853**	,729**	,851**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Leadership	Corrélation de Pearson	,894**	,853**	1	,877**	,839**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Communication	Corrélation de Pearson	,933**	,729**	,877**	1	,849**	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Motivation	Corrélation de Pearson	,800**	,851**	,839**	,849**	1	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
G.confiance	Corrélation de Pearson	,933**	,821**	,908**	,936**	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100