

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie du travail et Ressources Humaines

THEME

**Impact du style de commandement de leadership sur le climat
organisationnel des agents de maîtrise et d'exécution.**

Cas : DRGB/SONATRACH de Bejaia

Préparer par :

- ❖ OUAR Nabil
- ❖ TIGHILET Salim

Encadrer par :

Mme MEBARKI Hassina

Session : Juin 2013/2014

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous remercions Dieu, le miséricordieux, pour nous avoir donné, la santé, la patience et la volonté afin de réaliser cette présente étude.

Au terme de ce travail, nous tenons à présenter l'expression de notre profonde gratitude pour notre promotrice M^{me} MEBARKI Hassina, pour tout au long de ce travail

Une grande dette est également due à l'entreprise SONATRACH de Bejaia, pour l'accès au terrain, et pour tous les employés de cette entreprise pour leur sympathie et l'ambiance chaleureuse qu'ils ont réservés pour faciliter notre travail. Spécifiquement, nous remercions M^{me} Bouamara et Mr Azzi Rezak pour leur aide.

Notre gratitude va aussi à ceux qu'ils nous ont accompagné tout au long de ces Cinq années, Nous voulons également reconnaître l'appui de nos parents, frères, et amis pour leur soutien inconditionnel et constant.

Nos remerciements vont à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la
vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour
mon bonheur et ma réussite, à ma mère ...
A mon père, école de mon enfance, qui a été mon
ombre durant
tout mon cursus universitaire, et qui a veillé tout au
long de ma vie
à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.
Que dieu les gardes et les protège.
A mes adorables sœurs, Samia et Nadia.
A mon frère A. Malek, et surtout à mon oncle
Noureddine pour son aide très précieux.
A mes amies d'enfance,
A tous ceux qui me sont chères.
A tous ceux qui m'aiment.
A tous ceux que j'aime.*

Nabil OUAR

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents, à qui je dois ma réussite ;

A mes adorables sœurs et frères

A mes grands parents

A ma petite charmante Hanane

A la mémoire de mes grands parents, que dieu les

reçois dans son vaste paradis ;

A mes cousins et cousines, mes oncles et tantes.

Salim. T

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction	I
<u>Partie I</u> : Cadre méthodologique et théorique	
<u>Chapitre I</u> : Le cadre méthodologique	07
1. Les raisons du choix du thème	07
2. Les objectifs de la recherche	07
3. Problématique.....	09
4. Les hypothèses.....	12
5. Définition des concepts clés.....	13
6. Opérationnalisation	15
7. La méthode et technique utilisée	16
a) La méthode utilisée.....	16
b) la technique utilisée.....	16
8. L'échantillonnage	17
9. Les difficultés rencontrées et les limites de notre enquête.....	18
<u>Chapitre II</u> : Cadre théorique	20
Préambule.....	20
1. Théorie de Max Weber	21
2. L'étude de Kurt LEWIN (1890-194).....	22
3. La grille de gestion de Blake et Mouton	24
4. R. Likert (1903-1981) et le principe des relations intégrées.....	26
5. L'apport des études de l'université d'Ohio.....	27

6. L'apport de l'université de Michigan.....	28
7. D. Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise.....	29
8. F. Herzberg et la théorie des deux facteurs.....	31
9. Le modèle du cheminement critique de House.....	33
10. Le modèle de contingence de FIEDLER.....	36
Conclusion.....	38

Partie II : Cadre pratique

Chapitre III : Présentation de l'entreprise et les caractéristiques de

l'échantillon	40
1. Historique	41
2. Missions et Activités	41
a) Missions.....	41
b) Activités.....	45
3. Organisation de la direction.....	43
4. Les caractéristiques de l'échantillon.....	48

Chapitre IV : Analyse des résultats de la première hypothèse.....

Chapitre V : Analyse des résultats de la deuxième hypothèse.....

Les résultats de la recherche.....	87
Conclusion.....	92

Liste bibliographique

Annexes

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Ouvrages de la DRGB/SONATRACH.....	41
Tableau N°2 : Effectif de la DRGB 2011/2013.....	44
Tableau N°3 : Composition de l'échantillon selon le sexe	46
Tableau N°4 : Composition de l'échantillon selon l'âge.....	47
Tableau N°5 : Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	48
Tableau N°6 : Composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	49
Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.....	50
Tableau N°8 : Corrélation entre la reconnaissance de travail des agents par leurs chefs et l'ancienneté professionnelle.....	52
Tableau N°9 : Corrélation entre le soutien du supérieur et la proposition de nouvelles façons de faire le travail.....	54
<i>Tableau N°10</i> : Corrélation entre la volonté de rester dans l'entreprise et la préservation de cette dernière les droits de ses employés.....	56
Tableau N° 11 : Composition de l'échantillon selon l'estimation de travail.....	58
Tableau N° 12 : Corrélation entre la reconnaissance du travail et l'amélioration de conditions par les responsables.....	59

Tableau N°13 : Corrélation entre la liberté d'exécution du travail et le niveau d'instruction.....	61
Tableau N° 14 : Corrélation entre l'existence de mesures disciplinaires et la catégorie socioprofessionnelle.....	63
Tableau N°15 : Corrélation entre le choix de rester dans l'entreprise et le climat général de travail.....	64
Tableau N°16 : Corrélation entre la participation des agents au processus décisionnel et le feedback.....	66
Tableau N° 17 : Corrélation entre la capacité du chef à écouter et à comprendre ses agents en cas de problème et la catégorie d'âge.....	69
Tableau N° 18 : Composition de l'échantillon selon le respect d'opinions des agents par le chef.....	71
Tableau N° 19 : Corrélation entre évaluation de la communication dans l'entreprise et l'ancienneté professionnelle.....	72
Tableau N° 20 : Corrélation la rotation des postes et la catégorie socioprofessionnelle.....	74
Tableau N° 21 : répartition de l'échantillon selon l'influence des groupes sur la prise de décision.....	76
Tableau N° 22 : Corrélation entre la transparence dans la transmission d'informations par les chefs et leurs avis sur l'avenir et l'évolution de l'entreprise.....	77
Tableau N° 23 : Interaction agents/supérieur selon la catégorie socioprofessionnelle.....	79
Tableau N°24 : Répartition de l'échantillon selon le degré la cohésion.....	81

Tableau N° 25 : Corrélation entre la performance dans l'exécution des tâches et la cohésion de groupe.....	82
Tableau N°26 : Composition de l'échantillon selon la cohésion de groupe.....	84

Liste des abréviations

- SONATRACH : Société Nationale de Transport et Commercialisations des Hydrocarbures
- DRGB : Direction Régionale de Bejaia
- RH : Ressource Humaine
- RTO : région transport ouest(Arzew)
- RTE : région transport est (Skikda)
- RTC : région transport centre (Bejaia)
- RTI : région transport In Amenas
- RTH: region transport Haoued El Hamra
- DMN : direction maintenance (Laghouat)
- GME : gazoduc Maroc Espagne
- TRM : gazoduc Tunisie Italie (transport de la méditerranée)
- CSP : Catégorie socioprofessionnelle

Introduction

Introduction

Dans la mondialisation, le succès et les avancées des pays résultent d'abord des prouesses de son leadership à relever correctement, avec compétence les défis. Les échecs et les retards sont, de la même façon, interprétés comme des carences ou des faiblesses de leadership.

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un.

En effet, ce concept se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel. Car il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation : homme, influence et exercice du pouvoir et l'atteinte des objectifs. La question de leadership, son orientation, ses styles, ses présuppositions et ses formes convenables pour les exigences du monde d'aujourd'hui, de plus en plus interconnecté, reçoit de plus en plus d'attention mondialement et presque à tous les niveaux, dans les entreprises, dans les institutions internationales, son influence est exercée pour l'atteinte des objectifs c'est-à-dire que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque puisque le travail d'équipe est devenu indispensable dans les organisations.

Plus encore, l'efficacité d'une équipe de travail constitue un avantage concurrentiel de base. Il n'est donc pas surprenant de remarquer une augmentation de la recherche sur le leadership et son impact sur l'équipe de travail.

Depuis plusieurs années, les chercheurs autant que les praticiens démontrent un grand intérêt pour l'étude de ce phénomène complexe qu'est le leadership. « On évalue à plus de 5 000 le nombre d'études traitant du leadership ou de l'une de ses composantes telles que le pouvoir, l'autorité, le charisme,

l'influence ou la persuasion »¹. Néanmoins, cette notion complexe semble mal comprise et sa définition reste ambiguë.

Le leadership est le terme le plus étudié et le moins compris des sciences sociales. Les ouvrages qui traitent du leadership sont souvent aussi remarquablement inutiles que prétentieux. Leadership, c'est comme l'abominable homme des neiges, on trouve ses empreintes partout mais personne ne l'a jamais vu.

Les auteurs ont proposé une multitude de définitions du leadership. Dans cette diversité, on trouve des éléments de base communs, à la lumière desquels on peut définir le leadership comme la capacité d'une personne à influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.

Deux types de leader exercent une telle influence, celui qui exerce une influence en raison de l'autorité que lui procure sa position hiérarchique dans l'organisation, et celui dont l'influence découle d'un statut qui tient à une compétence particulière indépendante de la position hiérarchique ou de la reconnaissance des autres membres de l'organisation.

Le style de commandement affecte donc le comportement du personnel ainsi sa relation affective au sein de l'entreprise, c'est-à-dire l'équipe efficace est celle dont le supérieur hiérarchique comprend les comportements de ses membres, et dont les membres savent que leur supérieur hiérarchique les comprend et apprécie leurs talents, leurs motivations propres.

Actuellement, à l'heure où s'opère à l'entreprise DRGB/SONATRACH de grandes mutations : institutionnelle, technologique, sociale et culturelle, et face à un environnement économique de plus en plus exigeant et concurrentiel, il apparaît nécessaire d'intégrer et d'adapter le leadership approprié aux différentes mutations pour orienter le service des Hydrocarbures vers le développement des

¹ L.DOLAN Shimon et All, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2ème éd, Gaëtan Morin, Québec, 2002, P227.

compétences et des relations favorables au travail, afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle.

C'est justement ce qui nous a préoccupé et nous a motivé à choisir comme thème « l'impact du style de commandement de leadership sur le climat organisationnel des agents de maîtrise et d'exécution de l'entreprise SONATRACH de Bejaia », et pour faire nous avons devisé notre travail comme suit :

La première partie, le cadre théorique comporte deux chapitres, Le premier concerne le cadre méthodologique de la recherche, et le deuxième est consacré sur théories sur les styles de commandement.

La deuxième partie, le cadre pratique quant à lui, se compose aussi de trois chapitres qui sont les suivants : Le premier, concerne la présentation de l'entreprise et les caractéristiques de l'échantillon, le deuxième, l'analyse et interprétation de la première hypothèse, le troisième concerne l'analyse et l'interprétation de la deuxième hypothèse et nous terminons ce modeste travail avec les résultats de la recherche ensuite une conclusion.

Partie I :

**Cadre
méthodologique
et théorique**

Chapitre I

Cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème

- Sur le plan théorique, les raisons qui nous ont propulsées à travailler sur l'impact du style de commandement chez les agents d'exécution et de maîtrise de la DRGB/SONATRACH de Bejaia sur le climat organisationnel en question de montrer la place primordiale accorder à ce thème par les chercheurs, plus pratiquement l'impact qu'ont les dirigeants sur le climat de travail, acquérir des connaissances sur les mesures prises par l'entreprise DRGB/SONATRACH de Bejaia en terme de pratiques de direction afin d'avoir un climat de travail sain.
- Sur le plan de recherches futures, la présente étude ouvrira la voie à d'autre recherche qui pourraient permettre une meilleur compréhension du phénomène à l'étude (l'impact du style de commandement des dirigeants chez les agents d'exécution et de maîtrise : le climat organisationnel en question.)

2. les objectifs de la recherche

A travers cette étude nous voulons démontrer l'impact de style de commandement des dirigeants chez les agents d'exécutions et de maîtrises de la DRGB/SONATRACH de Bejaia, en tenant compte le climat de travail de cette dernière. Pour cela nous avons fixés les buts inscrits ci-dessous :

- Sur le plan pratique, les résultats de cette étude, s'ils sont bien exploités, pourrait contribuer a la mise au point d'une méthode de gestion mieux approprié au contexte actuel de l'entreprise DRGB/SONATRACH de Bejaia.
- Identifier le style de commandement appliqué au sein de la DRGB/SONATRACH de Bejaia ;
- Découvrir quelles sont les modifications et améliorations apportés à cette entreprise en matière de gestion ;
- Déterminer la façon par laquelle les agents d'exécutions et de maîtrises de la DRGB/SONATRACH de Bejaia perçoivent leur climat de travail ;
- Vérifier le degré d'autonomie des agents de maîtrise et d'exécution en ce qu'il s'agit de mettre en œuvre leurs acquis et leurs savoirs faire ;

- Il s'agit également de mieux comprendre la manière dont les dirigeants se procurent et mobilisent les informations, afin d'identifier le rôle de la communication dans la cohésion de groupe.

3. Problématique

Le monde du travail au niveau de entreprise est constamment en évolution avec les changements économique, politiques, technologique et sociaux, qui favorisent de plus en plus de relations entre patrons et employés plutôt sur un mode collaboratif, car ce type de relations contribue à un climat de travail sain, et permet aux dirigeants de répondre plus adéquatement aux besoins de leurs employés.

Cette nouvelle réalité pousse l'entreprise à s'appuyer d'avantage sur le travail d'équipe. En fait, « Le travail d'équipe est maintenant perçu comme un avantage concurrentiel de base »¹. Dans ce sens les études récentes montre que « les entreprises préfèrent dorénavant engager des individus qui sauront le mieux travailler en équipe en apportant des idées nouvelles plutôt que ceux qui ont le plus de connaissances personnelles »². Les situations dans les entreprises sont variées. Cependant, les principaux facteurs qui déterminent le choix de style de commandement sont les individus auxquels ils s'appliquent, la nature des taches ainsi que la situation en elle-même.

De ce point de vue, l'entreprise qui se veut performante ne saurait être seulement celle qui dispose des ressources et technologies, mais, encore et surtout, des hommes qui vont mettre à leur enthousiasme, leur passion et tout leur énergie à atteindre les objectifs de l'entreprise et ceci montre l'importance des ressources humaines, véritable clé du succès de l'entreprise.

Maintenant, ce qui s'avère nécessaire est bien plus profond que le management traditionnel. Ce dont l'entreprise a besoin, c'est le leadership.

La notion même du leadership ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre.

¹ GABY José, ABABA Ekula, *le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation*, Diplôme supérieur de gestion, Dakar, 2007, P 6.

² Ibid.

Le leader est une « personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise) »¹; C'est-à-dire, il a la capacité d'influencer, de motiver, et de rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation.

Ainsi, « le leadership est un art, fondé autant sur le jugement et l'intuition que sur des compétences prédéfinies »². Le leadership paraît comme une évolution culturelle très importante. Celle-ci se manifeste de plusieurs manières. Elle se manifeste d'abord par le rejet des mécanismes froids, anonymes et bien huilés de l'organisation, au profit d'une dimension plus personnalisée du management ; les individus sentent le besoin d'adhérer à une action et d'y être aidé. Et en second lieu, le leadership tente de compléter et non se substituer entièrement à une logique gestionnaire fondée sur ce qui est objectif et rationnel.

En évoquant le registre relationnel, « le management d'aujourd'hui doit développer la réactivité de tous dans l'organisation en mettant en place une relation de travail qui le permette. Emanant de l'individu ou de l'équipe de travail, la réactivité est la capacité de réponse rapide et appropriée aux aléas »³.

Ce comportement dépend, en grande partie, de la relation de travail qui lie l'individu à son institution, elle peut le motiver comme elle peut le freiner. La réactivité suppose une relation de travail personnalisé ; synonyme d'implication. Le leadership est donc l'exercice du pouvoir et l'influence en appliquant une communication et une motivation appropriées auprès des hommes qu'on conduit. L'étude du rôle de style de commandement sur le climat organisationnel a été effectué par plusieurs chercheurs qui ont présenté des théories diverses dont

¹ ROBBINS Stephen et all, *l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6^{ème} Ed, Pearson Education, paris, 2008, P324.

² BUCHANAN-SMITH Margie, SCRIVEN Kim, *le leadership en pratique,(diriger efficacement les opérations humanitaire)*,Overseas development institute, London,2011, P6.

³ www.cnran.fr/servlet/com.univ.colaboratif.util.LectureFichiergw?ID,12:52,le lundi, 9 décembre, 2013.

certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées. Notamment la théorie de Kurt Lewin et ses collègues qui ont effectués des études sur le comportement des leaders, leurs travaux consistent à explorer trois types de comportement, ou styles de leadership : autocratique, démocratique et non-interventionniste. Ils se sont demandés lequel de ces trois styles de leadership présente la plus grande efficacité. Et a travers les résultats « ces observations semblent indiquer que la satisfaction générale se révèle bien meilleurs au sein des groupes démocratiques »¹.

C'est d'ailleurs pourquoi les entreprises algériennes doivent impérativement intégrée l'utilisation du leadership pour rester compétitives, car les circonstances du monde des affaires changent continuellement et continueront de changer dans le futur, et il y a un besoin continu de s'adapter, d'apprendre de nouvelles aptitudes et des connaissances pour faire face au défi du futur.

Aujourd'hui plus que jamais les dirigeants de DRGB/SONATRACH de Bejaia pourraient comprendre que l'efficacité organisationnelle, dans leur entreprise ne s'atteint pas seulement par des études, statistiques, économiques ou même en investissant dans des équipements pour l'entreprise. Ils veulent bien comprendre l'aspect dynamique de cette dernière et prendre conscience de l'importance des employés comme étant les acteurs d'un système qui font de l'entreprise ce qu'elle est et non le contraire, il devient donc important de comprendre comment ceux-ci perçoivent leur climat de travail ainsi que le rôle de leadership de leurs agents d'exécutions et de maîtrises.

C'est dans ce contexte que nous situons notre recherche. Ainsi notre objectif est d'essayer de comprendre l'impact du style de commandement de leadership sur le climat organisationnel.

Pour comprendre le style de commandement et son impact sur les salariés. Nous avons pris le cas de SONATRACH de Bejaia d'où la problématique majeure de notre mémoire pose la question suivante :

¹ROBBINS Stephen et all, *l'essentiel des concepts et des pratiques*, Op. Ci t, P 327.

Quel est l'impact du style de commandement de leadership sur le climat organisationnel des agents de maitrises et d'exécutions de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ?

Nous allons essayer de répondre aussi à un ensemble de questions subsidiaires :

➤ Quel est l'impact de style de commandement pratiqué au sein de SONATRACH de Bejaia sur le climat social des salariés ?

➤ La communication et l'information que pratiquent les dirigeants SONATRACH de Bejaia sont-elles favorable au rapprochement avec leurs subordonnés ?

4. Les hypothèses

L'hypothèse est une réponse supposée à une question de recherche, elle peut être définie comme suite : « Enoncé qui crédite une relation entre deux ou plusieurs termes et appliquant une vérification empirique »¹. L'hypothèse tend à formuler une relation entre des faits. Elle est donc une simple formulation d'une proposition de réponse à la question posée.

Suite à notre question de départ nous allons tenter de proposer les hypothèses suivantes :

➤ Le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia influence positivement sur le climat social.

➤ La nature de la communication entre le leader et ses subordonnés détermine la cohésion de groupe.

¹ ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed, Casbah, Alger, 1997, P102.

5. Définition des concepts clés

« Un concept est un élément de base pour toute recherche car, il organise la réalité en retenant les caractéristiques distinctifs significatifs des phénomènes, il sert aussi d'un guide de recherche »¹.

La discussions des concepts représente donc une partie capitale qui permet de bien saisir et de situer le sujet d'étude. L'importance de ce thème nous a incités à consacrer une partie à la présentation de cet élément afin de définir les concepts et les notions employés, en faisant référence à des définitions et explications de certains auteurs.

- **Entreprise**

« Unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations. »²

- **Communication**

« Relation entre individus. La communication est, tout d'abord, une perception. Elle implique la transmission, intentionnelle ou non, d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu ou un groupe récepteur. Mais elle ne s'y réduit pas.»³

- **Groupe**

« En science sociale, le terme est utilisé sans définition précise du fait de la multiplicité et de la variété des groupes ou ensembles d'individus que présente la société. L'élément commun à toutes les définitions est »⁴ :

➤ Qu'il s'agit d'un tout et non d'une addition d'individus

¹ GRAWITZ Madeleine, *Méthodologie des sciences sociales*, 11^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2001, P384.

² GRAWITZ Madeleine, *Lexique des sciences sociales*, 8^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2004, P151.

³ SILLAMY Norbert, *Dictionnaire de psychologie*, éd Larousse, Paris, 1999, P61.

⁴ GRAWITZ Madeleine, *Lexique des sciences sociales*, Op.cit, P196.

➤ Lié entre eux par des liens qui peuvent différer de nature et d'intensité.

- **Leadership**

« Activité de direction économique, politique, ou de fait, style d'action. Désigne à la fois le statut, le comportement de la personne assurant la conduite du groupe. Elle peut être désignée (fonction de direction), préférée ou choisie par le groupe. »¹

- **Le climat de travail**

Le climat de travail désigne « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs sur la façon dont ils sont traités et gérés »². La notion de similitude de perception est importante, car elle souligne l'importance du consensus sur les conditions de travail qui existe chez les individus qui partagent cette perception. Cela permet de comprendre l'ensemble des comportements des individus et les caractéristiques de leur organisation.

- **Cohésion**

« Solidarité des membres d'un groupe, résultant de l'attraction réciproque ou de la complémentarité des individus qui le composent, d'une communauté de buts, d'action, de normes, parfois d'origine ou d'allégeance à un même chef »³.

- **Subordonner**

« Placer une personne ou un groupe de personnes dans un état de dépendance par rapport à quelqu'un (ou à un groupe de personnes) dans un ensemble hiérarchisé »⁴.

¹ Ibid.

² HASS Carolyn, Mémoire de maîtrise en psychologie (option psychologie du travail et des organisations), Université de Montréal, 2009, P13.

³ GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, Op.cit. P69.

⁴ <http://www.cnrtl.fr/definition/academie8>, 15:25 le lundi 28 avril 2014.

- **Style de commandement**

« La manière de diriger le personnel varie d'une entreprise à l'autre. Cela dépend certes de la personnalité du dirigeant mais aussi d'un certain nombre de facteurs liés à l'entreprise elle-même, son environnement, son personnel, etc. Les différents styles de commandement ont été étudiés par plusieurs auteurs au cours du temps »¹.

6. Opérationnalisation

L'élaboration des concepts dans une recherche doit inévitablement aboutir à leur opérationnalisation. "On passe du langage abstrait au langage concret"². Cette étape nous permet d'identifier et de définir les principaux attributs qui constituent les mesures de ces différents concepts. Ces attributs sont présentés sous la forme de variables. Rappelons ici que notre modèle d'analyse comporte un certain nombre de variables considérées comme pertinentes dans la recherche sur l'impact du style de commandement de leadership sur le climat organisationnel des agents de maitrises et d'exécutions de l'entreprise DRGB/SONATRACH de Bejaia.

Il y a le profil personnel des agents de maitrise et d'exécution, groupe de variables indépendantes (âge, sexe, niveau d'instruction,.. etc.), les caractéristiques de l'entreprise ou ce groupe de variables fait référence au profil des agents de maitrise et d'exécution de l'entreprise BRGB/SONATRACH de Bejaia. Les troisièmes dimensions qui constituent les variables dépendantes sont regroupées en facteurs : la nature de style de commandement, la communication et l'information, le climat social et la cohésion de groupe.

¹ www.memopage.com/etudes/html_etudes/1782.pdf 12:12 le jeudi 8 mai 2014.

² B Gauthier, *De la recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université de Québec, 1986, P521.

7. La méthode et technique utilisée

a) Méthode

Après que la problématique ait été posée d'une manière précise, et afin d'effectuer une recherche, nous avons appuyé sur une méthodologie bien déterminée, avoir un terrain de recherche, une population d'étude et des outils d'investigation.

L'essentiel de cette recherche est d'expliquer l'impact des styles de commandement sur le climat de travail des agents de maîtrises et d'exécutions de la DRGB/SONATRACH de Bejaia, donc une approche quantitative est a été choisie, dans la recherche des données nécessaires à l'étude et dans leurs analyses .

b) La technique de collecte des données

Le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statiquement jusqu'à quel point ses informations sont généralisables et les hypothèses probablement constituées. Notre questionnaire a deux objectifs, d'une part la description de la population ciblée par l'étude en déterminant ses caractéristiques, de l'autre part, par la vérification des hypothèses.

En guise de recueillir des données pertinentes, nous avons adopté le questionnaire administré qui est un formulaire des questions à remplir que nous avons distribué aux enquêtés sur le terrain. Nous avons appliqué__ cette technique avec les agents de maîtrise et des agents d'exécution.

Le questionnaire comporte des questions rassemblées autour de notre thème a été adressé au mois de Mars 2014 à 53 agents de maîtrise et à 13 agents d'exécution constituant la totalité de notre échantillon.

Notre questionnaire est composé de cinq axes :

- Le premier axe se fixe sur les données sociales et personnelles de notre échantillon.
- Le deuxième axe porte sur style de commandement ;

➤ Le troisième axe se charge d'enquêter sur la communication et l'information ;

➤ Le quatrième axe se porte sur le climat social ;

➤ Le cinquième axe s'interroge sur la cohésion du groupe.

Les données recueillies des 66 questionnaires retenues (avec 31 questions proposées) sont saisies dans le tableau SPSS sous Windows version 20.0 qui comporte 66 lignes et 31 variables.

- La pré-enquête

C'est l'étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche et de raffiner notre questionnaire provisoire ; après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de l'entreprise DRGB/SONATRACH de Bejaia pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré enquête s'est déroulée pendant une semaine de la date du : 16/02/2014 au 23/02/2014 quelques questionnaires ont été distribués avec un petit échantillon d'une part, aux agents de maîtrises (05) et d'autre part avec des agents d'exécutions (04) choisis au hasard.

8. L'échantillonnage

Le choix de l'échantillon : est lié à l'objet d'étude et aux variables de nos hypothèses : « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettez par extra prolation de connaitre les caractéristiques de la théorie de l'univers.»¹

Donc, l'échantillon : c'est l'ensemble des personnes à interroger et extrait d'une population plus large appelé (population mère ou population de référence).

La population par définition : « un ensemble fini ou infini d'élément définis à l'avance sur lesquels portent les observations. »²

¹ LOUBET DELBAYLE Jean-Louis, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'hormation, Paris, 2000, P61.

² GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences humaines, éd Dalloz, Paris, P320.

Notre recherche s'est centrée au niveau de l'entreprise DRGB/SONATRACH qui contient de différentes catégories socioprofessionnelles.

La population ciblée dans notre recherche est l'ensemble des travailleurs qui constituent les catégories socioprofessionnelles : agents de maîtrise et agents d'exécution qui travaillent au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH dont la raison principale de choix de ces deux catégories sont les plus pertinentes à notre recherche et qui peuvent nous donner des informations les plus solides sur le style de commandement appliqué dans l'entreprise et son impact sur le climat de travail.

Nous avons choisi la technique d'échantillonnage non probabiliste de type accidentel, qui ne se base pas sur le choix des unités de l'échantillon, mais nous avons interrogé les premiers agents qui se présentent à un endroit donné dans l'entreprise, pour obtenir des avis divers des travailleurs.

9. Les difficultés rencontrées durant l'enquête

Chaque enquête est confrontée à des problèmes, à des difficultés et des obstacles empêchant la continuité de l'étude, que le chercheur doit impérativement en trouver des solutions convenables.

Notre recherche a été mise à l'épreuve et des difficultés surtout lorsqu'on s'est mit à récolter nos questionnaires car plusieurs ont été perdus ce qui nous pose un sérieux problème à régler car si le nombre de questionnaires n'est pas assez notre recherche risque de ne pas être représentative.

Alors nous étions obligé de recommencer à nouveau et d'imprimer d'autres questionnaires afin d'en recueillir assez pour authentifier notre enquête de recherche, nous nous sommes rendu nous même sur place pour but de les récupérer et éviter le risque de les perdre à nouveau. Cette fois-ci nous avons récupéré la majorité ce qui nous a mit dans une situation bien meilleure qu'avant.

Chapitre II

Cadre théorique

Préambule

Les concepts de leadership ont été fortement influencés dans l'esprit des gens, nous semble-t-il, d'une part par des stéréotypes et des analogies ou amalgames avec pouvoir, autorité, chef, patron, et d'autre part par les formes d'autorité politique nationale. Les références aux grands leaders de stature internationale qui ont inspiré les uns et les autres à travers le temps et l'histoire ont eu également une influence certaine.

Compte tenu de l'importance pour chaque individu de la connaissance, des aspects affectifs et comportementaux ainsi que des effets de perception, nous sommes convaincus que la dimension émotionnelle et symbolique joue un rôle inter relationnel primordial, particulièrement dans l'équation leader-suiveurs

Le leadership est devenu l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, plusieurs chercheurs et théoriciens ont contribué à l'étude de cet élément essentiels dans les unités de productions.

Alors pour être claire nous avons tenté de citer quelques une de ces théories et études qui traitent ce phénomène.

1. Théorie de Max Weber

Est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité, aussi le premier auteur à utiliser le terme charisme dans son acceptation moderne caractérisant les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder un individu.

Le point de départ de l'apport de Weber à la théorie des organisations réside dans une analyse des formes d'administration au sens large du terme. Ces travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. Selon Weber, on peut distinguer trois types d'autorités légitimes : l'autorité à caractère rationnel, de laquelle se rapproche le plus l'administration moderne, l'autorité traditionnelle et l'autorité à caractère charismatique.

- **L'autorité rationnelle ou égale**

Il considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes. Celle-ci repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investi de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

- **L'autorité traditionnelle**

Celle-ci est davantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. Ce concept de tradition peut également se trouver dans les cultures de certaines entreprises où l'attitude dominante consiste à dire « *nous avons toujours fait comme cela* ». Cette forme d'autorité repose ainsi sur

l'adhésion au bien-fondé de dispositions transmises par le temps. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

- **L'autorité charismatique**

Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Il s'agit d'une relation de prophète à adepte qui implique révélation d'un héros et sa vénération. Cependant, celle-ci est assez instable car si le détenteur du pouvoir est abandonné par la grâce, son autorité s'effrite. Le groupe fonctionne ainsi comme une communauté émotionnelle.

Pour comprendre cette typologie de l'autorité et de sa légitimité à l'exercer, il convient de ne pas perdre de vue que Weber n'entend pas faire une description de la réalité empirique. Les trois formes d'autorités dont il rend compte sont plutôt des idéaux types, c'est-à-dire des constructions théoriques qui visent à opérer des comparaisons avec la réalité observée et à analyser des écarts. On insiste particulièrement sur cette notion d'idéale type car elle est bien centrale dans la pensée de Max Weber. On retrouve cette logique intellectuelle dans son élaboration d'une théorie de la bureaucratie¹.

2. L'étude de Kurt LEWIN (1890-1947)

La théorie de Kurt LEWIN vise à expliquer le comportement humains dans leur totalité par une approche globale intégrant les différents champs de forces aux quels ils sont confrontés, K. LEWIN s'intéresse pour l'essentiel à deux questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique du groupe.

A partir d'une recherche expérimentale menée avec R. LIPPIT et R. WHITE entre 1938 et 1939 sur des groupes d'enfants, Kurt LEWIN distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement. En premier lieu, le leadership autoritaire qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe. En seconde lieu le leadership démocratique

¹ PLANE Jean-Michel, Théorie des organisations, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2003, P22.

qui s'appuie sur des méthodes semi directives visant les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une ou encore à faire preuve de créativité. En fin le leadership du « laisser faire » qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui principe au strict minimum aux différentes activités. Les observations réalisées sur des groupes d'enfants à partir de ces trois modes d'exercice du pouvoir conduisent aux conclusions suivantes :

Au sein du premier dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Globalement, l'attitude des enfants est apathique. La pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance ce qui se traduit parfois des actes de défiance ou de rébellion. Certains enfants ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social.

Au sein du deuxième groupe, il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne se fait que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe des règles de fonctionnement, subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Pour autant, LEWIN observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent les difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme.

En fin, le « laisser faire » semble constituer le pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaits, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes.

En définitive, ces recherches montrent la supériorité d'un mode de management démocratique, fondé sur des méthodes semi-directives, sur d'autres

approches du commandement. Néanmoins, ces travaux indiquent également les conditions inhérentes à la mise en place d'un tel système : l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser¹.

3. La grille de gestion de Blake et Mouton

Blake et Mouton ont élaboré une grille de gestion identifiant cinq types-repères de leadership, et ce afin de déterminer les comportements d'un leader capable d'atteindre les buts organisationnels fixés.

Cette grille permet de situer le comportement des leaders par rapport à deux axes perpendiculaires : l'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la production (la tâche) et l'axe vertical représente son intérêt pour les relations humaines (la personne).

Comme on peut le constater chaque axe est divisé en neuf degrés ; le premier (1), correspond à un faible intérêt du leader et le dernier (9), à un intérêt très élevé. On détermine le style de gestion en combinant le chiffre obtenu sur l'abscisse- intérêt pour la production – avec celui de l'ordonnée – intérêt pour les relations humaines. Selon ces auteurs, le leader idéal adopte le style 9-9 et le moins efficace, le style 1-1.

A partir de la grille, Blake et Mouton ont défini cinq grands styles de gestion ; nous les présentons ci-dessous.

- **La gestion autocratique**

Il s'agit d'un style de gestion centré sur la tâche, qui découle d'un intérêt maximal pour la production(9) lié à un intérêt minimal pour l'individu (1). Ce genre de leader prend tous les moyens pour que les employés atteignent les objectifs organisationnels, mais il ne se soucie pas de leurs idées, de leurs attitudes ni de leurs sentiments. Sa préoccupation première est le maintien d'un rendement satisfaisant et il pourra même utiliser des mesures coercitives pour arriver à ces fins.

¹ PLANE Jean-Michel, Théories et Management des Organisations, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, P69.

- **La gestion paternaliste**

Le leader qui adopte ce style de gestion démontre un intérêt minimal pour la production (1) et un intérêt maximal pour l'individu (9). Il consacre toute son énergie au maintien de relations saines et satisfaisantes avec ses subordonnés. Il relègue donc la productivité du groupe au second plan, ce qui lui permet d'éviter toutes situations conflictuelles.

- **La gestion anémique**

Un leader formel qui exerce une gestion de type anémique démontre un intérêt minimal pour les deux dimensions. Ce type de leader évite donc d'établir des relations avec ses subordonnés et prend peu de décisions. Pour pallier les faiblesses liées à cette situation dans l'entreprise, il y a souvent alors émergence de leaders informels.

- **La gestion démocratique**

Ce type de leader préconise la gestion par objectifs. C'est probablement le style de gestion qui correspond le mieux à la conception idéale du leader démontre un intérêt maximal pour les deux dimensions.

Il fixe des objectifs et manifeste sa confiance aux employés. Il amène ceux-ci à se valoriser en fonction de l'effort qu'ils ont fourni pour atteindre leurs objectifs. Il cherche à maximiser la créativité, la satisfaction, la productivité et l'efficacité.

- **La gestion de type intermédiaire**

Le leader de type intermédiaire adopte une attitude de compromis en démontrant un intérêt moyen pour la production (5) et un intérêt moyen pour l'individu (5). Il fixe des objectifs nécessitant peu de d'efforts et exige un travail qui se situe juste à un niveau acceptable. Ne recherchant pas l'excellence, il accorde une reconnaissance raisonnable pour un effort raisonnable¹.

¹ L.DOLAN Shimon et All, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2ème éd, Gaëtan Morin, Québec, 2002, P227.

4. R. Likert (1903-1981) et le principe des relations intégrées

Professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux Etats-Unis, Rensis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans cette perspective, il est un continuateur de Mayo et Lewin puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Les résultats de ses recherches sont publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé *le gouvernement participatif de l'entreprise*.

À partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leur conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir ; leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle ; ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc.). Ce mode de management est dominant après la Deuxième Guerre mondiale aux Etats-Unis.

Pour autant, il révèle que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire, leur mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cette grande enquête a permis à Likert de poser le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. Cela conduit à considérer que dans une organisation, toute personne doit se sentir considéré et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement.

Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation *man-to-man* (homme contre homme) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes sont rencontrés abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail. Les enquêtes réalisées, indiquent que ce mode d'organisation semble plus efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance. Pour autant, Likert note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles, ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe¹.

5. l'apport des études de l'université d'Ohio

Les théories comportementales les plus complètes et les plus souvent citées résultent d'un travail de recherche entrepris par l'université d'Ohio à partir de la fin des années 1940. Ces études visent à identifier les dimensions distinctes du comportement des leaders. Les chercheurs s'appuient au début sur une liste de plus de mille dimensions, qu'ils réduisent peu à peu jusqu'à définir deux grandes catégories susceptibles de rendre compte de la plupart des comportements de leader décrit par les employés.

Ils baptisent ces deux dimensions « structuration » et « considération ».

- **la structuration**

Mesure la volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif. Elle englobe les comportements visant à organiser le travail, les relations professionnelles et les objectifs. Un leader présentant un comportement de structuration élevée confiera ainsi des tâches précises aux membres de son groupe, atteindra de ses employés qu'ils maintiennent un certain niveau de performance et attachera une grande importance au respect des délais.

¹ Plane Jean-Michel, Théorie des organisations, op.cit P36.

- **La considération**

Se rapporte au fait qu'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respect des idées et des sentiments des employés. Un leader présentant un comportement de considération élevée aidera ses subordonnés à résoudre leurs problèmes personnels, se montrera amical et accessible, et traitera tous ses employés sur un pied d'égalité. Il se montrera attentif à leur confort, à leur bien-être, à leur statut et à leur satisfaction.

Des recherches approfondies fondées sur ces définitions permettent alors d'établir qu'un leader présentant une structuration et une considération élevées (qualifié *de High-High* par les chercheurs d'Ohio), obtient plus souvent des performances et une satisfaction élevées de ses employés qu'un leader faiblement évalué sur l'un et /ou l'autre des deux critères. Pour autant, le style *High-High* ne donne pas toujours des résultats aussi positifs. Un comportement caractérisé par une forte structuration provoque par exemple un accroissement du ressentiment, de l'absentéisme et des dimensions, et diminue la satisfaction professionnelle des employés affectés à des tâches routinières. D'autres études révèlent de même qu'une considération élevée peut avoir une influence négative sur l'appréciation des performances du leader par sa propre hiérarchie. En conclusion, si les recherches de l'université d'Ohio semblent indiquer que le style *High-High* donne une règle générale de bons résultats, de nombreuses exceptions viennent démontrer la nécessité d'intégrer à la théorie l'influence des facteurs de contexte et de situation¹.

6. L'apport des recherches de l'université du Michigan

Les études sur le leadership menée ai sein du Survey Research Center de l'université du Michigan, contemporaines de celles de l'Ohio State, visent des objectifs similaires : identifier chez les leaders des caractéristiques

¹ ROBBINS Stéphan et All, *L'essentiel des concepts et des pratiques*, 6^{ème} éd PEARSON Education, Paris, 2008, P328.

comportementales liées à l'efficacité. La encore, les chercheurs mettent en évidence deux dimensions, assez proches conceptuellement de celles de considération et de structuration, qu'ils baptisent respectivement **orientation vers l'employés** et **orientation vers la production**. Les leaders orientés vers l'employé mettent l'accent sur les relations interpersonnelles ; ils accordent un intérêt particulier aux besoins des employés et acceptent leurs différences individuelles. Les leaders orientés vers la production privilégient au contraire l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupent essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées au groupe et considèrent ses membres comme de simples vecteurs.

Les conclusions des chercheurs du Michigan se révèlent extrêmement favorable aux leaders orientés vers l'employé, susceptibles d'obtenir une productivité plus élevée et une production enregistrent des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle beaucoup plus faibles¹.

7. D. Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise

Professeur de psychologie industrielle aux Etats-Unis (MIT à Harvard), Douglas Mc Gregor (1906-1964) va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Celle-ci est publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : *La Dimension humaine de l'entreprise*.

Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. En comparant les programmes de formation des dirigeants de grandes entreprises américaines, il en conclut que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques. Selon lui, les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. Il formule l'idée qu'ils font

¹ ROBBINS Stéphan et All, *L'essentiel des concepts et des pratiques*, Op.cit, P329.

des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guide leur conception de management. D. Mc Gregor oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y.

- **La théorie X**

Cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux Etats-Unis et repose sur trois hypothèses implicites :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;
- à cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire d'éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ses hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante. A partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats opposés à la théorie X : la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode de management.

- **La théorie Y**

Elle repose sur quatre principes :

- la dépense physique et aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'auto diriger et s'autocontrôler ;
- l'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités ;
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement réponde parmi les hommes ;
- dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivante laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Finalement, Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain¹.

8. F. Herzberg et la théorie des deux facteurs

Né en 1923, Frederick Herzberg, psychologue clinicien, est aujourd'hui professeur de management à l'Université de l'Utah aux Etats-Unis. Ses travaux portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. En 1959, il publie un ouvrage de référence : *Le et la Nature de l'homme*.

L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bi factorielle, et part du constat que les réponses des individus sont différentes selon qu'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction.

Pour élaborer sa théorie, Herzberg a utilisé la méthode des incidents critiques qui consiste, lors d'entretiens avec des salariés, à leur demander de relater des événements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfait ou insatisfait de leur travail. A travers l'analyse des réponses, ils observent que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent les

¹ PLANNE Jean-Michel, *Théorie des organisations*, Op.cit, P39.

souvenirs agréables et les souvenirs désagréables. Il est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs.

- **Les facteurs de satisfaction**

Ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités de promotion et de développement.

- **Les facteurs d'insatisfaction au travail**

Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et de son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Finalement, Herzberg distingue les différents éléments d'un emploi en deux catégories : ceux qui servent des besoins économiques ou vitaux, les besoins d'hygiène ou de maintenance, et ceux que satisfont des motivations plus profondes, les facteurs de motivation. Il tire comme conclusion, que les directions d'entreprise doivent individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Ce mouvement connaîtra en France son apogée dans les années 1970 à travers notamment les travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). De nombreuses entreprises industrielles

s'efforceront d'améliorer le contenu du travail fournit aux salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et la responsabilité des hommes au travail¹.

9. Le modèle du cheminement critique de House

Il ressort de modèle du cheminement critique de House (1966) que le style de leadership varie selon les situations. Toutefois, dans son modèle, House s'efforce de circonscrire les variables situationnelles qui inciteraient les leaders à choisir un style de leadership plutôt qu'un autre- nous présenterons ces variables plus loin.

Le modèle de House part du principe qu'un leader est efficace dans la mesure ou il amène les employés à travailler dans le sens des objectifs organisationnels et dans la mesure ou il leur procure un sentiment de satisfaction immédiate- climat de travail plaisant- et ultérieure-possibilités d'avancement et d'accomplissement professionnel (House,1971). Ainsi, dans le modèle de house, le leader doit influencer la perception de l'employé afin que celui-ci établisse un lien entre la satisfaction de ses besoins et l'atteinte des objectifs organisationnels. Ce modèle prend ainsi son fondement dans la théorie des attentes. De plus, si le leader aide l'employé à établir un lien entre la satisfaction de ses besoins et l'atteinte des objectifs organisationnels, il le fait en lui précisant les comportements les plus susceptibles de lui apporter les récompenses désirées (House et Mitchell 1974). C'est de cette fonction de guide que dérive l'appellation du modèle de House, soit le « cheminement critique » (*path-goal*).

Le modèle de House dégage quatre styles de leadership :

- **Le leadership directif**

Le leader directif consacre son énergie à planifier, à organiser, à coordonner et à évaluer le travail. Ce type de comportement rejoint les comportements

¹ PLANNE Jean-Michel, Théorie des organisations, Op.cit, P41.

associés à la dimension structurelle définie par les chercheurs de l'Université de l'Ohio.

- **Le leadership de soutien**

Le leader de soutien à cœur d'établir des relations interpersonnelles harmonieuses et de créer un climat de travail agréable et amical. Ce type de comportement est identique à celui qui se rattache à la dimension définie par les chercheurs de l'université de l'Ohio.

- **Le leadership participatif**

Le leader participatif favorise la participation des employés et se fait un point d'honneur de les consulter et d'échanger des renseignements avec eux dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels.

- **Le leadership orienté vers les objectifs**

Le leader orienté vers les objectifs encourage ses subordonnés à fournir un rendement très élevé afin d'atteindre des objectifs difficiles mais réalisables.

Le modèle de cheminement critique stipule que, pour savoir quel style de leadership sera plus adéquat pour maximiser le rendement, la satisfaction et l'accentuation du comportement du leader, il faut examiner les variables situationnelles qui sont, selon House, de deux ordres : les caractéristiques propres aux subordonnés et les caractéristiques propres au milieu de travail.

Les caractéristiques des subordonnés

se rapportent aux facteurs qui influencent leur comportement ; House en a relevé trois. Le premier facteur est le sentiment de compétence, défini comme la perception qu'a l'employé de ses compétences et de ses aptitudes à exécuter une tâche. Il convient de croire que plus le sentiment de compétence est fort chez un subordonné, plus un leadership orienté vers les objectifs sera approprié, alors que, à l'inverse, si le subordonné a un faible sentiment de compétence et une faible confiance en ses aptitudes, le style de leadership devra être plus directif.

Le deuxième facteur a trait au lieu de contrôle. Il correspond à la perception qu'a un individu du degré de contrôle qu'il exerce sur une situation.

Essentiellement, il s'agit de déterminer jusqu'à quel point un employé croit que c'est lui qui influe sur le cours des événements, plutôt que le hasard, par exemple. En conséquence un style de leadership participatif a plus de chance d'être efficace si l'employé sent qu'il a le contrôle.

Le troisième facteur, enfin, concerne les besoins des subordonnés. Ce sont les besoins d'accomplissement, d'affiliation, de domination ou de soumission qui déterminent à quel point un employé doit être encadré. Le style de leadership adopté par un superviseur dépend donc fortement des caractéristiques de ses subalternes.

Les caractéristiques propres au milieu de travail

Regroupent des facteurs organisationnels tels que les tâches, le groupe de travail et le système d'autorité officiel. Au chapitre des tâches des subordonnés, on considérera la complexité et l'ambiguïté du travail à accomplir. Par exemple, une tâche répétitive incitera les employés à souhaiter un style de leadership de soutien. Le groupe de travail

Influe aussi sur l'efficacité du style de leadership. En effet, il semble qu'un style de leadership directif soit approprié lorsque les employés connaissent peu les compétences de leurs collègues. Par contre, lorsque le groupe est plus uni et fonctionnel, le leader sera amené à modifier son style de leadership en tenant compte des facteurs d'autorégulation du groupe ainsi que du système de gratification et de reconnaissance des collègues. Le système d'autorité officiel, quant à lui, se rapporte, entre autres, aux règles et aux normes établies par l'organisation et aux politiques qui régissent le travail des employés.

Ainsi, à l'instar du modèle de Tannenbaum et Schmidt, le modèle de House suggère que le leader doit adapter son style de leadership de façon à tenir compte de la situation dans laquelle il évolue. Quant à savoir si c'est le style de leadership qui s'adapte au comportement des subordonnés ou si, au contraire,

c'est le comportement des subordonnés qui s'adapte au style de leadership, la question n'est pas claire (Greene, 1979)¹.

10. le modèle de contingence de Fiedler

En raison surtout de sa grande simplicité, le modèle le plus couramment utilisé pour évaluer le style de leadership adéquat dans une situation donnée est le modèle de Fiedler (1967). Fiedler avance qu'un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels en vertu de son style de leadership. Selon lui, il serait possible de former un leader de façon qu'il apprenne à agir sur les variables situationnelles de manière à transformer une situation donnée pour qu'elle s'adapte au style de leadership qu'il pratique. Il s'oppose donc aux modèles antérieurs qui posent que l'efficacité d'un leader dépend de sa capacité de s'adapter aux différentes situations dans lesquelles il est amené à évoluer.

Dans son modèle, Fiedler soutient que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et les variables situationnelles. Selon lui, les trois principales variables situationnelles sont les suivantes :

- **Les relations entre le leader et les membres**

Cette première variable correspond à l'acceptation du leader par le groupe. Fiedler l'associe à l'atmosphère, bonne ou mauvaise, qui règne au sein du groupe, ou encore au degré de confiance et de respect des employés envers leur leader.

- **La structure de la tâche.**

Cette variable se rapporte à la clarté et à la précision de la tâche à exécuter ainsi qu'aux moyens de l'accomplir. La tâche peut être structurée ou non structurée, elle peut être définie avec rigidité ou avec souplesse.

- **Le pouvoir du leader**

Cette variable a trait au degré de pouvoir que détient le leader. Le pouvoir est élevé ou faible selon l'influence que peut exercer le leader sur l'embauche,

¹ L.DOLAN Shimon et All, Psychologie du travail et comportement organisationnel, Op.cit, P233.

les congédiements, la discipline, les promotions, les augmentations salariales, etc.

Ces trois variables situationnelles déterminent jusqu'à quel point une situation donnée est favorable ou défavorable à l'exercice du leadership¹.

¹ L.DOLAN Shimon et All, Psychologie du travail et comportement organisationnel, Op.cit, P238.

Conclusion

Il semble aujourd'hui important de chercher à porter un regard neuf sur l'évolution des organisations depuis ces dernières années.

Incontestablement, cette évolution est marquée par les mutations économiques et sociales qui affectent le monde de l'entreprise. L'avènement des sociétés de l'internet conduit à une vision renouvelée des structures et des organisations, puisqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux enjeux tels que le management des savoirs ou encore la problématique de la coopération des acteurs dans l'action organisée.

Enfin, une mutation sociale semble aussi s'opérer et conduit les salariés à revendiquer davantage d'autonomie surtout d'intelligence dans les situations de travail. C'est dans un tel contexte se forgeront progressivement et l'épreuve des faits, les nouvelles théories de l'organisation.

Partie II:

Cadre pratique

Chapitre III

Présentation de
l'entreprise et les
caractéristiques de
l'échantillon

1. Historique

L'historique de la DRGB, remonte à 1959, lorsque la compagnie Française de pétrole (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN REPAL) décidèrent le 12 Aout 1957 la création de la société pétrolière gérance (SOPEG).

La DRGB, est une des cinq régions de la branche de transport (RTC)

➤ **Situation géographique**

La DRGB /SONATRACH, est implanté dans la zone industrielle, à l'entrée et au sud de la ville de Bejaia, elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

- ❖ Surface clôturée : 516 135 m² ;
- ❖ Surface couverte : 7 832 m² ;
- ❖ Surface occupée par les bacs : 2 250 m² ;
- ❖ Hangar de stockage : 3 800 m².

➤ **Foyer**

- ❖ Surface couverte : 1 155 m².

➤ **Port pétrolier**

- ❖ Surface clôturée : 1 984 m² ;
- ❖ Surface couverte : 300 m² ;
- ❖ Surface occupée par les bacs de déballastage : 1 600 m².

2. Missions et Activités

2.1 Missions :

Etant qu'organisme de la SONATRACH, la DRGB a pour mission de transport pour canalisation, de stocker et de livrer le pétrole et le gaz, ainsi elle est chargée de l'exploitation de deux oléoducs (pipe line), d'un gazoduc, et d'un port pétrolier.

- Oléoduc Haoud El Hamra, Bejaia :

C'est la première pipe line installé en Algérie, par la société pétrolière (SOPEG) en 1959, il est d'une longueur de 668 km et d'un diamètre de 24 pouces, et d'une capacité de transport de 17 MTA de pétrole.

➤ Oléoduc Béni Mansour, Alger :

Il est d'une longueur de 130 km, et d'un diamètre de 16 pouces, il est piqué sur l'oléoduc Haoud el Hamra Bejaia, et il alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger située à Sidi Areine.

➤ Gazoduc Hassi R'mel, Bordj Menail :

Une longueur de 437 km, et un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel dès le 01 Octobre 1981 les villes pôles industriels du centre du pays.

➤ Port pétrolier de Bejaia :

Il contient deux bacs d'une capacité de stockage annuelle de 8000 tonnes, il est équipé de 10 électropompes de 53000 cv, qui assurent le chargement des navires.

2.2 Les activités de la DRGB

Avec les régions d'Arzew, Skikda, Haoud el Hamra et In Amenas, DRGB est d'une des régions de l'entreprise SONATRACH, ayant pour mission de transport des hydrocarbures par canalisation, elle est chargée de l'exploitation des trois ouvrages suivant :

Tableau N°1 : Ouvrages de la DRGB/SONATRACH

Ouvrage	Origine	Destination	Longueur Km	Diamètre (pouce)	Capacité
Gazoduc	Hassi R'mel	Bordj Menail	437	42	7 milliards De m ³ / an
Oléoduc	Béni Mansour	Alger	130	16	2.88 millions De tonnes
Oléoduc	Haoued el Hamra	Bejaia	668	24	15 millions de tonnes/an

Source : DRGB/SONATRACH

Un ouvrage ; est une canalisation avec tout ce qu'il lui est raccordé comme les stations, et les canalisations sans les Bacs.

3. Organisation de la direction

3.1 Description de l'organisation

La DRGB est composée d'une sous direction technique, d'une sous direction administrative, et d'autre structures dépendantes directement de la direction générale.

3.2. La sous direction technique

Elle se compose de quatre départements, à savoir :

3.2.1 Département exploitation

L'activité principale de la DRGB est d'exploitation. La mission du département est d'organiser les programmes de transport du pétrole brut, du condensat et gaz dans les meilleures conditions de sécurité et de cout.

Ce département est aussi chargé de l'exploitation des trois ouvrages précédents.

3.2.2 Département maintenance

La mission principale de ce département est de veiller au maintien, en son état des installations techniques de la région, c'est-à-dire d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes-groupes diesel-turbines).

3.2.3 Département de protection des ouvrages

La mission de ce département comme son nom l'indique est de protéger les ouvrages contre corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaire et involontaire liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de la nature (glissement de terrain).

3.2.4 Département travaux neufs

Ce département est chargé de l'étude et de suivi du projet d'investissement de la DRGB dans différents domaines.

3.3 Sous direction administrative

Elle est composée de trois départements :

3.3.1 Département des ressources humaines

Il est pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain, sa présentation et son développement qualitatif.

3.3.2 Département administratif et social

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail comme gérer le personnel de la DRGB.

3.3.3 Département moyen généraux

Ce département fournit la logistique de l'entreprise.

3.4 Autre structures

Certain département sont directement reliés a la direction générale, ces département sont :

3.4.1 Département approvisionnement et transport

Ce département alimente la DRGB en matériels nécessaire à son fonctionnement, il doit faire face à tous les achats, il assure le transport du personnel.

3.4.2 Département finance

Il prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB.

3.4.3 Département juridique

Ce département intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à la légalité des transactions.

3.4.4 Département sécurité

Cette structure doit assurer la protection du patrimoine humain et matériel de la DRGB et le bon acheminement des hydrocarbures.

3.4.5 Centre informatique

Il représente le support d'exploitation et de développement des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres régions.

3.4.6 Présentation du département de RH et Communication

Nous allons présenter dans cette section le département des ressources humaines jet communication au sein de la DRGB, et cela à travers :

3.4.7 Effectif de département par catégories CSP

Le département des ressources humaines comptabilise en tout quatorze personnes qui sont répartis comme suit :

3.4.8 Les objectifs du département

L'objectif du département RHU est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa présentation et son développement qualitatif en vue de réaliser la meilleure performance possible, ses objectifs sont les suivants :

- Recherche et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'application des travailleurs par des actions de formation ;

- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise.

Tableau N°2 : Effectif de la DRGB 2011/2013

Années	2011	2012	2013
Cadre	220	250	245
Maitrise	377	381	400
Exécution	105	80	90
Total	711	711	735

Source : DRGB /SONATRACH

D'après les données du tableau N° 2, nous avons remarqué que l'effectif de la DRGB/SONATRACH est vacillant, en 2011 le nombre de cadres a évolué de 220 cadres en 2011 jusqu'à 250 en 2012, puis une baisse de 5 cadres en 2013, ensuite le nombre d'agents de maîtrise ne cesse d'augmenté, en 2011 le nombre d'agents de maîtrise a sauté de 377 agents jusqu'à 381 agents en 2012 ainsi augmente a 400 agents en 2013, enfin nous avons distingué que le nombre d'agents d'exécution baisse car en 2011 nous soulignons un effectif de 105 agents, en suite une baisse de 25 agents, soit 80 agents en 2012, enfin une augmentation de 10 agents en 2013.

Ce tableau nous mène a dire que la politique de recrutement de la SONATRACH varie selon le besoin qu'exprime chaque service et de chaque

unité de production surtout avec les départ en retraite et les licenciements probable dans la société.

3.4.9 Les tâches du département RH et Communication

Le département RH assure plusieurs taches pour le bon fonctionnement de l'entreprise, parmi ces taches on peut citer :

- Gérer l'organigramme ;
- Traiter les rapports mensuels, trimestriels pour les plans de formation et de recrutement ;
- Relever les indicateurs gestion de RH et consolider en vue d'un meilleur suivi des effectifs ;
- Elaborer le plans de recrutement et celui de la formation ;
- Recruter le personnel permanent et temporaire ;
- Traiter les mouvements des agents (promotion, réorientation et mutation).

4. Caractéristiques de l'échantillon

Tableau N° 3 : composition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	52	78,8%
Féminin	14	21,2%
Total	66	100%

Le tableau N° 3 illustre que le taux de fréquence de la catégorie dite masculin est supérieur à celle dite féminin, dont l'écart qui les sépare est remarquable puisque 78,8 % est le pourcentage qui représente le sexe masculin et en revanche, le pourcentage concerne les agents du sexe féminin nous avons enregistré que 21,2%.

Les résultats indiquent que les femmes participent moins à ce type de tâches (maintenances, méthaniques, soudeurs et agents de sécurité) effectuées à SONATRACH de Bejaia ainsi que les différentes contraintes qu'affrontent dans la vie quotidienne autant que professionnelle que les hommes, cela s'explique entre autres par la propension de l'entreprise à recruter le personnel jugé plus qualifié et plus approprié à ce genre de tâches.

Tableau N° 4 : composition de l'échantillon selon l'âge

Âge	Effectifs	Pourcentage
[20-30]	1	1,5%
[31-40]	24	36,4%
41 et +	41	62,1%
Total	66	100%

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés est constituées par la tranche d'âge de 41 ans et + avec un pourcentage très important de 62,1%, en deuxième position nous nous trouvons 36,4% représente la tranche d'âge allant de 31-40 ans, et en troisième position nous nous enregistrons 1,5% de ceux qui font entre 20-30ans.

D'après l'observation de ces résultats, il est remarquable que les agents les plus âgés qui ont de l'expérience et de savoir faire aient plus de chance d'avoir un poste de travail dans l'entreprise, ce qui manquent chez les nouveaux diplômés malgré leurs acquis universitaires.

Tableau N° 5 : composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	3	4,5%
Moyen	8	12,1%
Secondaire	28	42,4%
Universitaire	27	40,9%
Total	66	100%

Selon les données enregistrées sur le terrain le tableau N° 5, indique que la moitié de la population étudiée à un niveau soit secondaire 42,4 %, et 40,9 % niveau universitaire, avec un faible taux pour le niveau primaire et moyen.

Ces données nous confirment que l'entreprise DRGB/SONATRACH de Bejaia a de plus en plus tendance à recruter des agents qui ont un niveau supérieur et des connaissances dans les différents domaines, la culture et la communication qui permettent de créer un climat social basé sur l'entente et le partage d'idées avec le leader.

Tableau N° 6 : composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Agents de Maitrise	53	80,3%
Agents d'exécution	13	19,7%
Total	66	100%

Les données de terrain parlent d'enquêtes à la hauteur de 80,3 % qui sont des agents de maitrise contre 19,7 % d'agents d'exécution.

Cela pourrait s'expliquer par les enjeux du pouvoir liés à la catégorie d'agents de maitrises qui est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise SONATRACH, puisque ils exercent un travail beaucoup plus technique qu'administratif, donc ils peuvent freiner ou avancer la production.

Tableau N° 7 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté professionnelle	Effectifs	Pourcentage
[5-10ans]	21	31,8%
[11-20ans]	20	30,3%
21 et +	25	37,9%
Total	66	100%

En se basant sur les données statistique du tableau N°7, nous constatons que 37,9% des employés questionnées occupent leurs postes depuis plus de 21 ans, contre 30,3% de ceux qui ont entre 11à 20 ans d'expérience et 31,8% de ceux qui ont entre 5 à 10ans d'ancienneté.

A la lumière de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des agents de l'entreprise SONATRACH occupent des postes pour une logue durée, et cela pourrait s'expliquer par leurs adaptations aux conditions de travail.

Chapitre IV

Analyse des
résultats de la
première
hypothèse

Analyse des résultats de la première hypothèse

Tableau N° 8 : corrélation entre la reconnaissance de travail des agents par leurs chefs et l'ancienneté professionnelle.

		Est-ce-que votre travail est reconnu par vos chefs?		Total
		Oui	Non	
Ancienneté professionnelle	[5-10]	16 76,2%	5 23,8%	21 100 %
	[11-20]	10 50 %	10 50 %	20 100 %
	21 et +	23 92 %	2 8 %	25 100 %
Total		49 74,2%	17 25,8%	66 100 %

Les résultats du tableau montre que 74,2% est le taux de ceux qui ont répondu que leur travail est reconnu par leur chef, dont 92% des interrogés ayant 21 ans et plus d'ancienneté professionnelle, suivi de 76,2% qui représente la catégorie qui ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté professionnelle, en dernier 50% des enquêtés ont entre 11 et 20 ans d'ancienneté professionnelle, par contre ce qui ont répondu que leur travail n'est pas reconnu par leur chef ne trouvant 50% de notre échantillon qui ont entre 11 et 20 ans d'ancienneté ensuite 23,8% qui représente la catégorie 5 et 10 ans d'expérience, enfin 8% des interlocuteurs qui ont 21 et plus d'ancienneté.

A partir de là, il nous apparaît clairement que les chefs de l'entreprise DRGB/SONATRACH reconnaît et estime bien les efforts et les activités que

chaque agent quelque soit son niveau d'expérience, en leur prêtant de l'intention, et de suivre le fonctionnement de leurs taches que le chef lui-même confie aux différents agents surtout aux jeunes recrutés manquant d'expérience et les agents possédant un potentiel expérience plus étendue dans la matière sans oublier les travailleurs qui se trouvent a mi-carrière, ce qui fait connaître que l'ensemble des dirigeants de l'entreprise effectuent un rapprochement affirmatif et fructueux avec leurs auxiliaires tout en gardant une certaine distance professionnelle.

Ce type de reconnaissance porte sur la qualité de travail effectué, d'ingéniosité déployée dans l'exercice courant de ce travail ce qui donne un coup de pousse a ces agents pour exploité le meilleur d'eux même pour arrivé a des finalités

Tableau N° 9 : corrélation entre le soutien du supérieur et la proposition de nouvelles façons de faire le travail

		Est-ce-que votre supérieur vous vient en aide en cas de difficultés au travail?		Total
		Oui	Non	
Est-ce-que votre chef hiérarchique vous propose de nouvelles façons de faire votre travail?	Oui	42 89,4%	5 10,6%	47 100%
	Non	8 42,1%	11 57,9%	19 100%
Total		50 75,8%	16 24,2%	66 100%

Les données de ce tableau fait ressortir que 75,8% des agents jugent que leurs supérieur leurs vient en aide en cas de difficulté, nous trouvons 89,4% qui voient que leur chef leur propose de nouvelles façons de faire leurs travail et 42,1% qui voient le contraire.

Pour les interrogés qui voient que leurs supérieur ne leur vient pas en aide en cas de difficultés au travail, nous trouvons 24,2% de notre échantillon, dont 57,9% qui voient que leur chef hiérarchique ne leur propose pas de nouvelles façons de faire leur travail et 10,6% qui voient le contraire.

En émanant de ce que nous avons tiré de ces résultats, il est a remarqué que nos enquêtés affirment nettement que leurs supérieur prêtent une grande attention au fonctionnement de leur tache en surveillant la manière dont elles s'accomplissent, et en proposant de nouvelles façons, les mieux adéquatent, pour la réussite de leur labeur.

Pour atteindre cet objectif il est une nécessité que chaque responsable essaye de faire le plus convenable et le plus pratique afin d'apporter un progrès aux activités de ses agents en suggérant des modes d'emploi pour les nouvelles machines et d'autres outillages, de nouvelles tâches en guise de simplifier les tâches les plus vulnérables, nouvelles techniques et méthodes de travail et d'envisager d'autre répartition de temps de travail pour but de mieux l'organisé, lors qu'ils sont confronté à des difficultés ou à des tâches particulièrement ardues, en leur donnant des ressources nécessaires pour concrétiser leur travail, des idées a résoudre des problèmes, les conseillés, ces des gestes qui apportent clairement un soutien aux agents et à la réalisation de leur travail et de rester a jour avec le changement progressif du monde de travail.

Tableau N° 10 : corrélation entre la volonté de rester dans l'entreprise et la préservation de cette dernière les droits de ses employés

		Comptez-vous rester dans l'entreprise?		Total
		Oui	Non	
Est-ce-que l'entreprise préserve vos droits comme employé?	Oui	37 84,1%	7 15,9%	44 100%
	Non	16 72,7%	6 27,3%	22 100%
Total		53 80,3%	13 19,7%	66 100%

D'après l'enquête, les résultats statistiques indiquent que la tendance majoritaire a l'ordre de 80,3% représentent le taux des interrogés qui comptent rester dans l'entreprise, 84,1% est le taux des enquêtés qui voient que l'entreprise préserve leurs droit comme, 72,7% qui disent le contraire.

De l'autre côté nous trouvons 19,7% de notre échantillon qui souhaite quitter l'entreprise, 27,3% trouvent que leurs droits ne sont pas préservés et 15,9% indiquent le contraire.

Dans ce sens, il se voie sans doute que l'entreprise SONATRACH prend soin de tous ses employés en gardant et en préservant soigneusement les droits des travailleurs que la loi algérienne leur a proprement administrer, par similitude, les ouvriers ont le droits d'avoir leur propre syndicat, faire des grèves en cas de protestation a chaque chose qui ne leur convient pas, leurs salaires et leurs primes sont payés a temps, ont le droit a des congés,etc.

Pour cela nous avons aperçu que la plupart des l'ensemble de notre échantillon signalent leur ambition de rester dans l'entreprise en attirant notre attention a l'atmosphère agréable auquel les salariés travail, ainsi en nous parlant

de la bonne communication entre ouvriers et entre ouvriers et supérieurs, une bonne intégration et une bonne relation avec les chefs hiérarchiques.

Tableau N° 11 : composition de l'échantillon selon l'estimation de travail

Est-ce-que votre travail est reconnu par vos chefs ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	49	74,2%
Non	17	25,8%
Total	66	100%

Les résultats indiqués dans ce tableau désignent la répartition de notre échantillon selon la reconnaissance de travail des agents par leurs chefs hiérarchiques au sein de l'entreprise SONATRACH, nous avons constaté que la majorité des agents de notre échantillon ont répondu que leur travail est reconnu par leurs chefs avec un taux 74,2%, contre seulement 25,8% de taux de réponses des agents approuvent le contraire.

Comme nous pouvons le constaté, la majeure partie de nos interrogés témoignent que leurs chefs reconnaissent bien la valeur de leur travail, ce qui montre que l'entreprise donne un grand intérêt aux tâches exercés par tout son personnel en créant un climat avantageux.

Tableau N° 12 : corrélation entre la reconnaissance du travail et l'amélioration de conditions par les responsables

		Est-ce-que votre travail est reconnu par vos chefs?		Total
		Oui	Non	
Existe-t-il une volonté chez vos responsables d'améliorer les conditions de travail?	Oui	32 94,1%	2 5,9%	34 100%
	Non	17 53,1%	15 46,9%	32 100%
Total		49 74,2%	17 25,8%	66 100%

A partir des données statistiques de ce tableau, nous avons remarqué que 94,1% confirment la volonté de leur responsable à l'amélioration des conditions de travail et 53,1% de nos interrogés n'y sont pas d'accord, contre 46,9% de nos enquêtés qui ont remarqué en plus de ça l'inexistence d'une volonté chez leur chef d'améliorer les conditions de travail et 5,9% qui sont opposé.

En somme, nous illustrons que les responsables de l'entreprise SONATRACH tentent constamment d'améliorer les conditions de travail au sein de leur organisme, et ce qui exprime la volonté des chefs de procurer le meilleur qui soit pour leurs subordonnés et l'entreprise en général, comme, les mesures de sécurité modernes (caméra de surveillance, scanner détecteur d'engins explosifs), des outils anti-incendie, des issus de secours et surtout des

tenues de travail et des dispositifs pour plus de précaution. la performance d'un individu est directement influencée par l'attente que l'on nourrit à son égard. Autrement dit, plus on attend d'une personne qu'elle soit efficace, plus elle l'est.

Tableau N°13 : corrélation entre la liberté d'exécution de travail et le niveau d'instruction

		Êtes-vous libre dans l'exécution de votre travail?		Total
		Oui	Non	
Niveau d'instruction	Primaire	1 33,33%	2 66,67%	3 100%
	Moyen	5 62,5%	3 37,5%	8 100%
	Secondaire	21 75%	7 25%	28 100%
	Universitaire	17 62,96%	10 37,04%	27 100%
Total		44 66,66%	22 33,34%	66 100%

Comme le montre les résultats de ce tableau, 66,66% des éléments de notre échantillon trouve la liberté dans l'exécution de leurs travail, dont 75% ont le niveau secondaire, 62,96% des universitaire, suivi par 62,5% ont un niveau moyen et en dernier nous trouvons 33,33% du niveau primaire, et du côté de ceux qui ne sont pas libre dans l'exécution de leur travail, nous avons 33,34%,

parmi eux nous trouvons 66,67% de niveau primaire, ensuite 37,5% de niveau moyen, puis 37,04% des universitaire, enfin 25% de niveau secondaire.

A l'égard de nos investigations, nous avons constaté que le leader remet une certaine liberté a ses employés dans le cadre de l'exécution de leurs taches pour une excellente qualité de travail, une diversité très habile, acquérir de l'expérience et des aptitudes qui leurs permet de prendre une plus grande responsabilité, et ceci est attribuer plus essentiellement aux personnel ayant un niveau secondaire pour leurs connaissances techniques vital pour le secteur des hydrocarbures, d'autant plus les agents possédant un niveau universitaire qui constitue le personnel administratif et leur capacité importante de gérer les opérations administratives, sans négliger les ouvriers détenant un niveau primaire et moyen en leur confiant une petite marge en vue d'obtenir de l'expertise primordial a l'intérêt de l'entreprise.

Tableau N° 14 : corrélation entre l'existence de mesures disciplinaires et la catégorie socioprofessionnelle

		Existe-t-ils des mesures disciplinaires dans votre entreprise?		Total
		Oui	Non	
Catégorie socioprofessionnelle	Agents de maîtrise	51 96,2%	2 3,8%	53 100%
	Agents d'exécution	13 100%	-	13 100%
Total		64 97%	2 3%	66 100%

Les résultats inscrits dans ce tableau parlent la tendance majoritaire à l'ordre de 97% de notre échantillon qui prouvent l'existence de mesures disciplinaires, desquels 100% des agents d'exécution et 96,2% des agents de maîtrise, d'autre contre 3,0% qui nient l'existence de mesures disciplinaires, nous trouvons que 3,8% d'agents de maîtrise.

L'entreprise à le droit d'exiger des mesures disciplinaires qui sont liée aux retardements, absences, horaires d'arrivé et de sortie, heures de pause, mise à pied, retenues sur le salaire et avertissement mais elle a aussi le devoir de leurs offrir son soutien, en réglant les problèmes, éliminant les risques et en changeant l'organisation de travail pour améliorer le bien être de ses employés et leur efficacité dans le but de combattre toute sorte d'anarchie pouvant déstabiliser le bon fonctionnement de l'organisme.

Tableau N°15 : corrélation entre le choix de rester dans l'entreprise et le climat général de travail

		Comptez-vous rester dans l'entreprise ?		Total
		Oui	Non	
Que pensez-vous sur le climat général de travail de l'entreprise ?	Favorable	35 89,7%	4 10,3%	39 100%
	Défavorable	18 66,7%	9 33,3%	27 100%
Total		53 80,3%	13 19,7%	66 100%

A travers les résultats d'enquêtes de ce tableau, nous n'avons constaté que 89,7% des interrogés qui souhaitent rester dans l'entreprise confirment que le climat général de l'entreprise est favorable et 66,7% trouvent qu'il est défavorable, par contre 33,3% veulent quittés l'entreprise en défavorisant le climat de travail et 10,3% qui comptent la quittés malgré que le climat est favorable.

Les agents de l'entreprise DRGB/SONATRACH prit comme échantillon, nous dévoilent que le climat général de travail est favorable, bienveillant, serein et souvent amical ce qui nous révèle la qualité de l'atmosphère optimiste auquel les salariés travail, alors comme nous pouvons le voir que la plupart de nos enquêtés ont l'intention de rester dans l'entreprise ou vont terminé leur carrière, mieux que d'aller ailleurs où peut être ne trouvent pas un climat plutôt sein pareille que celui de la SONATRACH, de plus il nous décrit aussi la

préméditation des responsables de rendre le climat organisationnel acceptable et plein d'opportunités pour le bien-être, la plénitude et l'intégrité des travailleurs.

Tableau N°16 : corrélation entre la participation des agents au processus décisionnel et le feedback

		Participez-vous avec votre supérieur dans la prise de décision?		Total
		Oui	Non	
Est-ce-que votre supérieur donne un feedback positif (récompense) quand vous obtenez un bon rendement au travail?	Oui	33 73,3%	12 26,7%	45 100%
	Non	11 52,4%	10 47,6%	21 100%
Total		44 66,7%	22 33,3%	66 100%

D'après les résultats de ce tableau, nous avons remarqué que 66,7% de notre population d'étude confirment qu'ils participent avec leur supérieur dans la prise de décision, où nous avons mentionné 73,3% des réponses qui jugent que leur supérieur donne un feedback positif et 52,4% ont un avis opposé, de l'autre côté nous avons 33,3% des enquêtés qui présument qu'ils n'ont pas participé dans le processus décisionnel, dont 47,6% qui ont répondues la même chose pour ce qui concerne la récompense, suivi de 26,7% qui voient le contraire.

Cela peut s'expliquer par le fait que le leader a une confiance en ses agents qui ont des qualifications dans le domaine et du savoir faire, il les encourage à prendre part au processus décisionnel en remettant une récompense lors qu'il s'agit de recrutement d'un nouveau agent, l'exécution d'un nouveau projet et en

cas de crises, et il les incite à donner un bon rendement en les récompensant par l'encouragement verbale, augmentation de salaire et promotion.

Chapitre V

Analyse des
résultats de la
deuxième
hypothèse

Analyse des résultats de la deuxième hypothèse

Tableau N° 17 : corrélation entre la capacité du chef à écouter et à comprendre ses agents en cas de problème et la catégorie d'âge

		Comment trouvez-vous la capacité de votre chef à vous écouter et à vous comprendre en cas de problème?			Total
		forte	moyenne	faible	
Âge	[20-30]	-	1 100%	-	1 100%
	[31-40]	16 66,7%	5 20,8%	3 12,5%	24 100%
	41 et +	24 58,5%	14 34,1%	3 7,3%	41 100%
Total		40 60,6%	20 30,3%	6 9,1%	66 100%

Les données du tableau N°17 illustrent que le taux des interrogés qui trouvent que la capacité de leur chef à les écouter et à les comprendre en cas de problème est forte enregistre un pourcentage de 60,6%, où nous trouvons la catégorie d'âge 31-40 ans qui est représenté par 66,7%, 58,5% de catégorie d'âge 41ans et plus, tandis que ceux qui ont répondues que la capacité de leur chef de les écouter et de les comprendre en cas de problème est moyenne, nous avons mentionné un taux de 30,3%, dont 100% qui représente le taux de la catégorie d'âge 20-30, suivi par 34,1% qui représente la catégorie d'âge de 40 ans et plus, 20,8% de 31-40 ans, enfin nous avons 9,1% qui là trouvent faible, auxquels 12,5% de la catégorie d'âge 31-40, suivi par 7,3% qui ont 40 ans et plus.

Nous pouvons déduire que le chef prend en considération ses aptitudes communicatives, pour son importance et son utilité dans le but de transmettre

ses idées, des messages ou bien avertissements et la bonne circulation de l'information dans l'entreprise indiquent par le taux le plus élevé de nos interrogés qui démontrent que la capacité de leur chef à leur communiquer est en général forte pendant que d'autre la trouve moyenne, ce qui signifie que le chef fait évoluer ses capacités de communication en faveur de mieux transférer ses pensées et ses mots et de permettre une bonne adéquation et de compréhension en respectant toutes les tranches d'âges existant dans l'organisme.

Tableau N° 18 : composition de l'échantillon selon le respect d'opinions des agents par le chef

Est-ce-que votre supérieur respecte vos opinions ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	43	65,2%
Non	23	34,8%
Total	66	100%

Les données de ce tableau fait ressortir un taux de 65,2% de notre échantillon qui confirment le respect de leur chef envers leurs opinions contre 34,8% qui le désapprouvent.

Les résultats nous montrent que le supérieur approuve un respect envers ses agents, car les agents sont les plus aptes a informer le supérieur sur l'enchaînement et la cadence du travail, les manques et les risques que porte le travail manuel de l'entreprise ainsi prendre des précautions ou apporter des modifications et des changement adéquates au bien-être des travailleurs ce qui leur permet d'exprimer leur nouvelles idées qui aident a bien réaliser leur travail.

Tableau N° 19 : corrélation entre évaluation de la communication dans l'entreprise et l'ancienneté professionnelle

		Comment évaluez-vous la communication dans l'entreprise?			Total
		Excellente	Acceptable	Mauvaise	
Ancienneté professionnelle	[5-10ans]	8 38,1%	6 28,6%	7 33,3%	21 100%
	[11-20ans]	9 45%	4 20%	7 35%	20 100%
	20 et +	15 60%	6 24%	4 16%	25 100%
Total		32 48,5%	16 24,2%	18 27,3%	66 100%

A la lecture de ce tableau, nous avons noté que 48,5% de nos interlocuteurs évaluent la communication dans l'entreprise en tant qu' excellente, dont 60% ont 20 et plus d'ancienneté professionnelle, 45% de 11 à 20 ans et 38,1% de 5 à 10 ans, par contre ceux qui trouvent que la communication est mauvaise nous enregistrant un taux de 27,3%, où nous trouvons 35% de 11 à 20 ans, suivi par 33,3% qui représente les 5 à 10 ans d'ancienneté puis 16% pour ceux qui ont une ancienneté de 20 et plus, en finalité nous avons 24,2% de notre échantillon qui déclarent que la communication est acceptable, desquels nous avons relevé un pourcentage de 28,6% qui ont une ancienneté de 5 à 10 et plus, suivi de 24% qui représente 20 et plus d'ancienneté professionnelle et enfin 20% qui représentent une ancienneté de 11 à 20 ans.

A partir de là, il nous semble nettement que la communication dans l'entreprise apparait exemplaire avec une bonne efficacité.

De même, les résultats auxquels nous avons abouti nous mènent à dire que les aptitudes communicatifs des leaders approuvent une excellente efficacité ce qui

veut dire qu'elles se développent de manière à atteindre un certain degré, autorisant l'épanouissement entre agents et supérieur avec une bonne circulation et diffusion d'informations.

Les agents qui se trouvent en fin de carrière sont la grande moitié qui avait exprimé cette avis sur la communication dans l'entreprise, et y à pas mieux que de recevoir les réponses de cette catégorie car ils sont les plus compétent pour nous parler de ce sujet grâce à leur grande expérience dans l'entreprise c'est-à-dire qu'ils s'y connaissent mieux que quiconque.

La place de la communication au sein de cette entreprise est toute trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera certainement un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines. La communication actuelle dans l'entreprise SONATRACH est devenue un levier essentiel qui permet d'accompagner le management et qui consiste à informer les différents publics internes (manager, leader, cadre, employé, ouvriers) afin d'expliquer un fait (projets, changement, nouveautés) dans le but de les convaincre et de les faire adhérer.

Tableau N° 20 : corrélation la rotation des postes selon la catégorie socioprofessionnelle

		Pensez-vous que la rotation des postes permet de renforcer la cohésion du groupe?		Total
		Oui	Non	
Catégorie socioprofessionnelle	Agents de maitrises	43 81,1%	10 18,9%	53 100%
	Agents d'exécutions	10 76,9%	3 23,1%	13 100%
Total		53 80,3%	13 19,7%	66 100%

En se basant sur les données de ce tableau, nous distinguons que la majorité de notre taux qui voient que la rotation des postes permet de renforcer la cohésion du groupe représenté par 80,3%, dont 81,1% présente le taux des agents de maîtrise, suivi par 76,9% d'agents d'exécution, contre seulement 19,7% qui pensent le contraire, où nous avons enregistré 23,1% d'agents d'exécution ont la même impression sur la rotation des postes et 18,9% d'agents de maîtrise.

Alors les enquêtés confirment que la rotation des postes permet belle et bien une meilleure cohésion de groupe en ce qui s'appelle le bon agent dans la bonne place ainsi, l'entreprise envisage de créer une harmonie entre différents employés, dans l'ambition d'atteindre ses objectifs et de mettre les agents dans une situation favorable et opportune pour évoluer et de mieux accomplir le travail.

L'organisation veille à maintenir leur cohésion pour mobiliser autour de leur projet ou de leur culture d'entreprise. L'esprit d'équipe se cultive et ne s'impose pas comme une évidence. La SONATRACH vise à prévoir des mesures pour préserver la cohésion sociale entre les salariés de tous les niveaux hiérarchiques, entre les salariés ayant une ancienneté et les nouveaux arrivants.

La cohésion n'existe que si les managers veulent y investir du temps et des moyens. D'autres facteurs sont nécessaires pour maintenir l'esprit d'équipe comme une bonne communication interne, la confiance, la mise en responsabilité.

Tableau N°21 : répartition de l'échantillon selon l'influence des groupes sur la prise de décision

A votre avis, est ce que votre groupe peut influencer vos décisions ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	44	66,7%
Non	22	33,3%
Total	66	100%

En se basant sur les données statistiques de ce tableau, nous avons saisi que 66,7% de nos enquêtés ont un avis propice sur la possibilité que leurs groupe de travail peuvent influencer une décision qu'ils songent pouvoir prendre, pendant que 33,3% de notre échantillon ont un avis opposé.

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau ci-dessus, affirme que les décisions d'un agent peuvent être influencées par son groupe ce qui indique la confiance, l'épanouissement et la solidarité qu'exprime le groupe les uns vis-à-vis les autres.

Tableau N° 22 : corrélation entre la transparence dans la transmission d'informations par les chefs et leurs avis sur l'avenir et l'évolution de l'entreprise

		Y a-t-il une transparence dans la transmission d'informations par vos chefs?		Total
		Oui	Non	
Voyez-vous que votre responsable vous communique son avis sur l'avenir et l'évolution de l'entreprise?	Oui	28 70%	12 30%	40 100%
	Non	18 69,2%	8 30,8%	26 100%
Total		46 69,7%	20 30,3%	66 100%

Conformément aux données statistiques de ce tableau, nous avons pu remarquer que 69,7% de l'ensemble de notre échantillon approuvent l'existence d'une transparence dans la transmission d'informations de la part de leur chef, desquels 70% valident que leur responsable leur communique son avis sur l'avenir et l'évolution de l'entreprise, puis 69,2% nous confient le contraire, ainsi nous avons trouvé un pourcentage de 30,3% niant toute transparence dans la transmission d'informations, parmi eux nous avons noté un taux de 30,8% disant que leur responsable ne leur communique pas son avis, et 30% de nos interrogés ratifient le contraire.

Nous avons déduis, d'après nos enquêtés, que le chef hiérarchique tente de faire savoir ses employés des nouvelles de l'entreprise en vue de concevoir et d'instaurer un environnement bien structuré et de doté de la confiance et de la transparence entre dirigeants et subordonnés évitant ainsi les rumeurs qui peuvent toucher leur climat.

Ce qui fait que cette politique est importante car elle permet de développer la motivation par l'élaboration d'un projet d'entreprise ou de différentes formes de participation des salariés. Cette politique peut également permettre d'assurer la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation et en diffusant les informations nécessaires.

Dans ce contexte, la communication peut aider à rapprocher les salariés afin de permettre à chaque agent de ressentir l'entreprise comme une même unité organique dont il est membre solidaire.

Le leader fournit des informations plus riches et de meilleure qualité a ses agents. Elle évite tout malentendus sur la nature des projets et leurs conduites afin d'identifier les risques, elle permet donc a l'entreprise une meilleur visibilité sur son avenir.

Tableau N° 23 : Interaction entre agents/supérieur selon la catégorie socioprofessionnelle

		Y a-t-il une interaction (échange) entre vous et votre supérieur ?		Total
		Oui	Non	
Catégorie socioprofessionnelle	Agents de maitrises	36 67,9%	17 32,1%	53 100%
	Agents d'exécutions	9 69,2%	4 30,8%	13 100%
Total		45 68,2%	21 31,8%	66 100%

Suite à notre recensement inscrit dans ce tableau, nous avons enregistré un taux de 68,2% des interlocuteurs qui affirment l'existence d'une interaction entre eux et leur supérieur, duquel nous avons tiré un pourcentage de 69,2% d'agents d'exécutions, puis 67,9% d'agents de maitrises, de l'autre côté 31,8% le contredisent, dont 32,1% d'agents de maîtrise et 30,8% d'agents d'exécutions.

Comme il est remarquable, presque tous nos interrogés nous informent sur l'existence d'une interaction. Nous nous sommes efforcés de comprendre en quoi l'interaction entre chef et ouvrier était différente du sentiment d'amitié. Et nous avons compris que « être proche de » ne signifiait pas seulement « être ami avec » mais avant tout « être ouvert sur ». Il nous est clairement apparu que cette interaction était une ouverture sur les autres, qu'il faut parfois savoir sortir du cadre professionnel pour découvrir des personnes et des comportements. Pour autant il faut savoir garder une certaine distance avec ses collaborateurs. Apparaît ici une distinction fondamentale : la sympathie n'est pas de l'amitié.

Nous comprenons que c'est de cette sympathie inspirée par le manager que découlent la bienveillance, l'humanité, la sensibilité et la productivité d'une équipe. Nous nous sommes aperçus que cette interaction, sans être amicale, est bénéfique pour l'équipe. Tous les salariés que nous avons interrogés considéraient que l'interaction entre eux et leurs supérieurs contribuait à instaurer un climat de confiance et de cohésion dans l'équipe.

Deux composantes essentielles de l'interaction disant professionnelle, qui nous sont apparues sont la reconnaissance et l'exigence. Celles-ci contribuent à donner une meilleure estime de soi aux membres de l'équipe, qui comprennent alors que leur travail est apprécié à sa juste valeur. Cela induit dès lors de meilleures performances. L'interaction professionnelle s'établit donc avant tout via une bonne communication.

Tableau N°24 : répartition de l'échantillon selon le degré de la cohésion

Comment percevez-vous la cohésion (solidarité) au sein de votre groupe ?	Effectifs	Pourcentage
Forte	29	43,9%
Moyenne	26	39,4%
Faible	11	16,7%
Total	66	100%

Selon les résultats de ce tableau, nous avons pu soustraire que 43,9% de l'ensemble de nos interrogés disent que la cohésion au sein de leur groupe est solide, poursuivie par 39,4% de nos interlocuteurs approuvent qu'elle est en général moyenne et en finalité 16,7% qui disent que la solidarité de leur groupe est faible.

Les données relevées du tableau nous décrivent que la cohésion du groupe dans les unités de travail de la DRGB/SONATRACH est forte ce qui approuve la bonne entente entre les agents et qu'il s'entraide à chaque moment en exprimant de la conformité.

En effet, l'esprit d'équipe se développe vers un objectif commun renforçant la volonté de réussir et de faire aboutir les projets. Lorsque la cohésion du groupe est efficace, elle peut contrôler le stress qui déclenche les émotions et elle peut grâce à son soutien et à la solidarité du groupe contenir et réduire l'effet néfaste des émotions mal venues lors des rencontres. La cohésion du groupe peut du point de vue de l'émotion stabiliser les comportements des lors d'une rencontre.

Tableau N° 25 : corrélation entre la performance dans l'exécution des tâches et la cohésion de groupe

		Dans quel cas vous sentez performant ?		Total
		Taches individuelles	Taches collectives	
Ancienneté professionnelle	[5-10]	8 38,1%	13 61,9%	21 100 %
	[11-20]	9 45%	11 55%	20 100 %
	20 et +	6 24%	19 76%	25 100 %
Total		23 34,8%	43 65,2%	66 100 %

La répartition de notre échantillon comme le montre le tableau N°25, 65,2% d'enquêtés se sentent performant dans les tâches collectives, où nous relevons 76% de nos interrogés ont une ancienneté de 20 ans et plus, suivi de 61,9% qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans et en dernier nous trouvons 55% qui représente la catégorie de 11 à 20 ans, par contre ceux qui se sentent performant dans les tâches individuelles déterminent une proportion de 34,8%, auquel nous avons 45% de nos sujets ayant une ancienneté de 11 à 20 ans, 38,1% de 5 à 10 ans, et 24% de 20 et plus.

Les résultats indiquent que le travail d'équipe est la pierre angulaire de toute bonne organisation, il ne tient pas tant de compétences individuelles réunies que de la capacité de ces membres à travailler en collaboration les uns avec les autres en s'entraînant collectivement.

La mise en œuvre de différentes formes de coopération semblent nécessaires pour travailler en équipe. Il s'agit d'une forme d'action capable d'inventer, de produire des manières de faire plus collectives face aux individualismes les plus influents.

Les organisations de production ou d'exploitation commerciales nécessitent des configurations dans lesquelles l'initiative de chacun est requise. Toute disposition qui conduit à favoriser davantage de polyvalence et de responsabilité favorise les apprentissages qui conduisent à une institution apprenante.

Tableau N°26 : composition de l'échantillon selon la cohésion de groupe

Y a-t-il une cohésion entre vous et vos collègues ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	52	78,8%
Non	14	21,2%
Total	66	100%

En se référant aux résultats de ce tableau, nous avons souligné que 78,8% de notre échantillon annoncent la présence d'une cohésion de groupe avec leurs collègues de travail, et seulement 21,2% indiquant l'absence de cohésion avec leurs collègues.

Le travail d'équipe est maintenant perçu comme un avantage concurrentiel de base puisque l'entreprise SONATRACH préfère d'avantage de recruté des agents qui serons le mieux travailler en équipe en apportant des idées nouvelles plutôt que ceux qui ont le plus de connaissance personnelles.

Si le travail d'équipe passe par un certain positionnement, une compréhension du système et sur la reconnaissance du travail au-delà des enjeux de pouvoir ; il se construit également en s'appuyant sur une dynamique d'apprentissages culturels et professionnels des équipes dans une dynamique de pratiques coopératives.

Les résultats de la recherche

Les résultats de la recherche

a) Les résultats partiels de la première hypothèse

Contenus des résultats obtenus de la première hypothèse portant sur le style de commandement et son influence sur le climat social, Il nous semble favorablement de la confirmé. A travers l'investigation que nous avons menée au sein de la DRGB/SONATRACH, nous avons pu collecter et rassembler un ensemble de données qui nous ont aidés dans la vérification de notre hypothèse.

En effet, nous constatons que la plupart des membres de l'échantillon ont répondu d'une manière considérable que le style de commandement influence positivement le climat social, nous pouvons confirmer cela par les résultats suivants :

Le tableau N°8 indique que 74,2% est le taux de réponses de ceux qui ont répondu que leur travail est reconnu par leurs chefs. A partir de là, il nous apparaît clairement que les chefs de l'entreprise DRGB/SONATRACH reconnaît et estime bien les efforts et les activités que chaque agent quelque soit son niveau d'expérience, en leur prêtant de l'intention, et de suivre le fonctionnement de leurs taches que le chef lui-même confie aux différents agents tout en se référant aux études de l'université d'Ohio, d'après elle la considération se rapporte au fait qu'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respect des idées et des sentiments des employés.

Par la suit les résultats statistiques du Tableau N°9 qui dicte que 75,8% des agents jugent que leurs supérieur leurs vient en aide en cas de difficulté, pour cela il est remarquable sans doute que les supérieurs prêtent une grande attention au fonctionnement des tache de leurs agents en surveillant la manière dont elles s'accomplissent, et en proposant de nouvelles façons, les mieux adéquates, pour la réussite de leur labeur.

En ce référant au tableau N°13 nous avons découvert que 66,66% des éléments de notre échantillon trouve la liberté dans l'exécution de leur travail, le leader remet une certaine liberté a ses employés dans le cadre de l'exécution de leurs taches pour une excellente qualité de travail, ce qui influence positivement sur l'efficacité et le rendement des travailleurs.

En observant bien les données du tableau N° 15, nous avons tiré une proportion supérieure soit 80,3% des agents qui ont affirmé qu'ils souhaitent rester dans l'entreprise car le climat général qui domine l'organisme est favorable et les propulse a donner le meilleur d'eux même au travail.

Les agents de DRGB/SONATRACH choisis en tant qu'échantillon témoignent que le climat général de l'organisme, d'une sentence, est propice ce qui leur permet une bonne adéquation a leurs taches en créant un potentiel de personnel hautement qualifié tout en arrivant a une satisfaction comme le souligne le modèle de cheminement critique de HOUSE disant qu'un leader procure un sentiment de satisfaction immédiate-climat de travail plaisant et ultérieure possibilités d'avancement et d'accomplissement professionnel.

Dans le tableau N°16, nous avons remarqué que 66,7% des interrogés officialisent qu'ils participent avec leur supérieur dans le processus décisionnel ce qui explique la volonté du leader à faire contribuer son personnel dans les décisions qu'il doit prendre, il indique aussi sur l'estimation et la confiance qu'il attribue aux différentes opinions surtout les plus qualifiés et les plus expérimentés indiquant le signe d'un leadership participatif, par référence au modèle du cheminement critique de HOUSE, dit que Le leader participatif favorise la participation des employés et se fait un point d'honneur de les consulter et d'échanger des renseignements avec eux dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels.

b) Les résultats partiels de la deuxième hypothèse

Nous désirons prouver à travers la deuxième hypothèse que l'existence d'une forte communication entre le leader et ses subordonnés engendre une solide cohésion de groupe.

En ce qui concerne les données du tableau N°17 illustrent que le taux des interrogés qui trouvent que la capacité de leur chef à les écouter et à les comprendre en cas de problème est forte avec un taux de 60,6%, Nous pouvons déduire que leur supérieur hiérarchique dispose de forte compétence de communication à l'aide de quoi il propose des solutions aux problèmes, et donne la liberté à ses travailleurs pour prendre des décisions, par ce que la bonne communication, la confiance en soi, la grande capacité au travail et l'esprit critique d'un supérieur permettent aux travailleurs une meilleure fluidité dans la transmission de l'information.

Les données du tableau N° 18 fait ressortir un taux de 65,2% de notre échantillon qui confirme le respect de leur supérieur envers leurs opinions, la communication et l'écoute semblent être bien enracinées en leur supérieur. Cela dit, l'aspect de la communication réside dans le fait que celle-ci à pour objectif de mettre en commun, d'échanger, de partager différentes informations, en vue d'améliorer la compréhension des supérieurs hiérarchiques et les travailleurs et de favoriser des relations internes constructives.

Selon les résultats obtenus dans le Tableau N°19, 48,5% de nos interlocuteurs évaluent la communication dans l'entreprise en tant que excellente. La communication actuelle dans l'entreprise SONATRACH de Bejaia est devenue un levier essentiel qui permet d'accompagner le management et qui consiste à informer les différents publics internes (manager, leader, cadre, employé, ouvriers) afin d'expliquer un fait (projets, changement, nouveautés) dans le but de les convaincre et de les faire adhérer.

A travers le tableau N° 18, nous trouvons que 80,3% admettent que la rotation des postes établie une bonne cohésion de groupe, cela soutien notre hypothèse et

explique que l'entreprise vise à réaliser une excellente cohésion entre les membres de l'équipe par l'emplacement de chaque compétence a son poste le plus convenable pour la réussite du travail et l'homogénéité des groupes, ce qui renforce la cohésion.

La cohésion interagit sur la motivation et le bien-être des travailleurs à plusieurs niveaux. En effet elle crée un environnement stimulant et approprié à l'apprentissage, une situation où les gens se sentent rassurés pour participer, cette vision est consolidée par l'étude de R. LIKERT lors qu'il dit qu'un style de commandement efficace vise essentiellement à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées.

De cette façon là le renforcement de la situation environnementale peut être un facteur qui influence définitivement les comportements des agents pour une meilleure efficacité.

Selon les résultats du tableau N°23, nous avons constaté que 68,2% de notre échantillon révèle l'existence d'une relation professionnelle entre eux et leur supérieur ce qui nous montre le degré de confiance entre chef et auxiliaire et indique aussi que le supérieur consulte ses agents afin d'entendre les propositions et l'avis des spécialistes dans des secteurs divers.

Ainsi, les résultats nous mènent à dire que le dirigeant vise assidûment à entretenir une interaction interpersonnelle avec les adhérents de la société pour but de maximiser le sentiment d'appartenance de tout les agents à l'unité et enfin fonder une bonne cohésion de groupe comme K. LEWIN l'a déjà cité dans son étude sur les groupe d'enfants, que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe.

Dans le tableau N° 25, nous avons aperçu que 65,2% de notre échantillon qui informe qu'ils sont beaucoup plus performant au moment où ils travaillent dans des tâches collectives, ce qui nous a poussé à dire que la cohésion de groupe dans les unités de travail de l'entreprise SONATRACH est forte et montre un degré considérable de communication, de dialogue et l'absence de désaccord, ainsi indique le type de relation interpersonnel nécessaire à la bonne cohésion de groupe entre ses membres.

Une équipe n'existe et ne se donne efficacement à son travail que dans la mesure où elle présente une certaine cohésion, de l'affinité, c'est ce que nous approuve la validité nos hypothèses.

Le résultat de notre étude s'avèrent que les agents de maîtrise et d'exécution de l'entreprise DRGB/SONATRACH se sentent que leur climat organisationnel est optimiste et favorise le travail d'équipe que le travail individuel, et tente à faire coopérer les efforts de chaque membre afin de d'en tirer une meilleure productivité et l'atteinte des objectifs, malgré que le climat de cette entreprise est basé sur « chacun sa tâche, chacun son espace », en tout cas c'est le résultat de notre observation et des entretiens, si nous pouvons les nommés ainsi, avec quelques agents qui disent que leur seule relation avec leur chef c'est dans le cadre de travail et c'est tout, ce qui veut dire qu'un agent ne cherche même pas à entretenir une petite discussion avec son supérieur seulement en cas de nécessité.

Conclusion

Conclusion

Dans le contexte des résultats obtenus dans notre recherche, la dimension humaine est un véritable capital, celui-ci repose sur les valeurs de l'organisation, sur le leadership des dirigeants et de chaque manager, sur le développement des personnes et sur des relations de confiance entre les agents et les leaders.

A cet effet, l'enjeu du leadership ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir faire managériaux rationnel ; bien sur il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence comme nous l'avons signalé dans l'analyse des résultats. Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans le quel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale sont concernés. Il est absolument nécessaire de traduire ces intentions en valeurs concrètes en actions et critères inscrits dans l'organisation. L'atteinte des objectifs en dépend.

Les données amassées au cours de notre enquête de terrain indiquent un climat très indulgent et bienveillant, la communication et la circulation de l'information sont fluides, la cohésion de groupe entre unités de travail et entre groupe et leurs chefs sont, disant amicales et très sympathiques mais professionnelles (avec des limites professionnels), ce qui nous mènent à annoncer que le style de commandement des leaders de notre cas d'étude est très compréhensif et démocrate, utilisant le dialogue pour clarifier les choses en cas de problèmes ou bien l'installation d'un nouveau projet.

Les relations interpersonnelles et la communication que maintiennent les dirigeants sont efficaces et résultent de la bonne connaissance de l'environnement de travail et des besoins de chaque agents quelque soit sa tache ou son poste.

Alors, ça nous fait persuader, en quelque sorte, que nous avons bien essayé de toucher les objectifs de notre recherche et d'avoir des informations nécessaires sur l'impact du style de commandement de leadership de l'entreprise DRGB/SONATRACH sur son climat organisationnel. En outre, les travailleurs de cette société sont motivés et signalent leur volonté d'y rester dedans jusqu'à leur fin de carrière car cette entreprise représente l'une des entreprises les plus prestigieuses de notre pays, et sans doute l'une où plusieurs personnes désirent d'être l'un de son personnel.

Liste bibliographique

Bibliographique

Ouvrages

- 1 AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Edition Les presse de l'université du Québec, Montréal, 1987.
- 2 ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Edition Casbah, Alger, 1997.
- 3 B. Gauthier, « De la recherche sociale de la problématique à la collecte des données », Presses de l'Université de Québec, 1986.
- 4 BUCHANAN-SMITH Margie, SCRIVEN Kim, « le leadership en pratique », (diriger efficacement les opérations humanitaire), Overseas development institute, London, 2011.
- 5 GRAWITZ Madeleine, « Méthodologie des sciences sociales », 11^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2001.
- 6 GRAWITZ Madeleine, « Lexique des sciences sociales », 8^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2004.
- 7 LOUBET DELBAYLE Jean-Louis, « Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'harmattan », Paris, 2000.
- 8 L.DOLAN Shimon et All, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} éd, Gaëtan Morin, Québec, 2002.
- 9 PLANE Jean-Michel, « Théorie des organisations », 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2003.
- 10 PLANE Jean-Michel, « Théories et Management des Organisations », 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008.

11 ROBBINS Stephen et all, « *l'essentiel des concepts et des pratiques* », 6^{ème} Ed, Pearson Education, paris, 2008.

12 SILLAMY Norbert, « Dictionnaire de psychologie », éd Larousse, Paris, 1999.

Mémoires

1 GABY José, ABABA Ekula, *le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation*, Diplôme supérieur de gestion, Dakar, 2007.

2 HASS Carolyn, « Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel », Mémoire de maîtrise en psychologie (option psychologie du travail et des organisations), Université de Montréal, 2009.

Articles électroniques

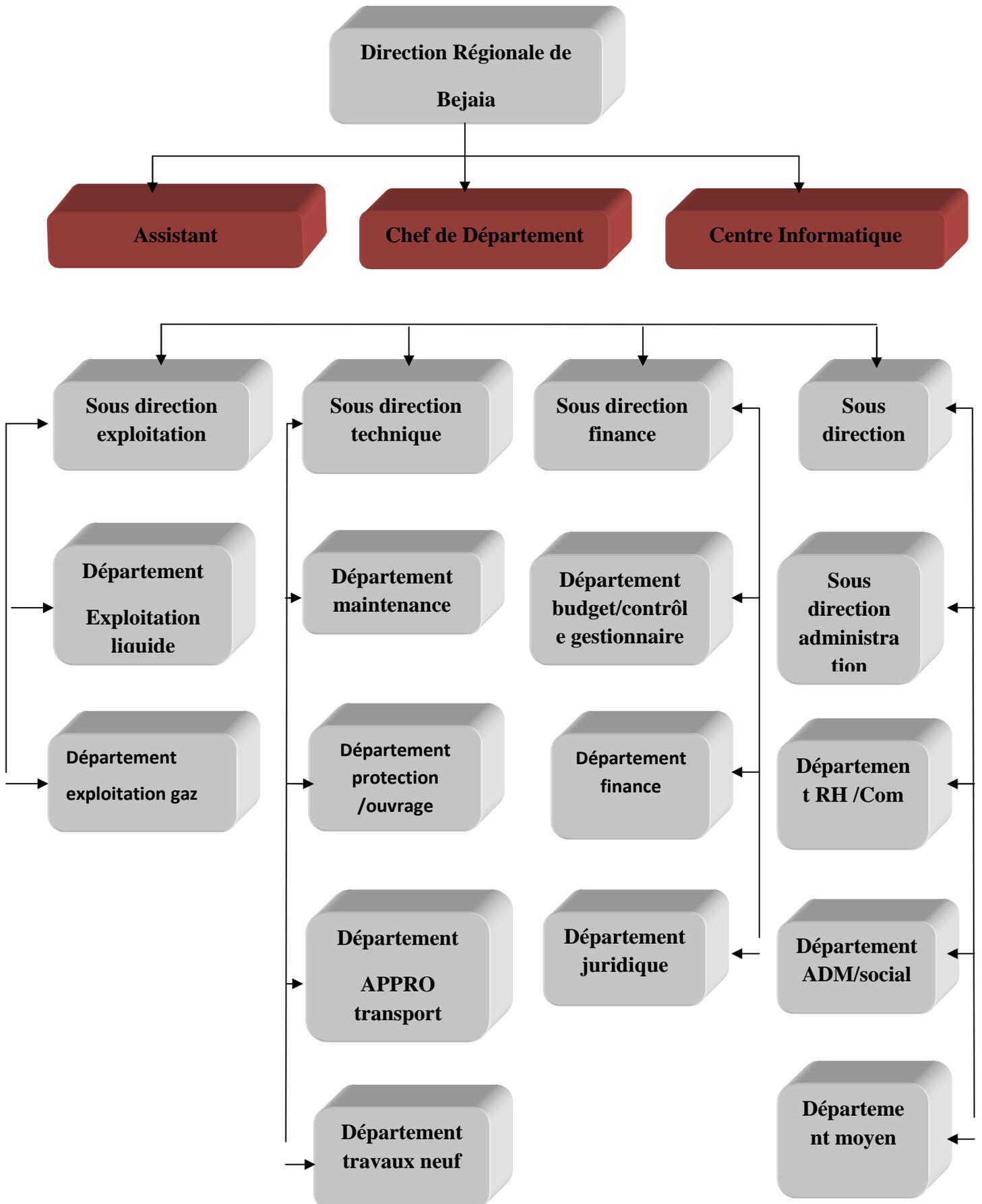
1 www.cnan.fr/servlet/com.univ.colaboratif.utils.LectureFichiergw?ID, /12:52, le lundi 9 décembre 2013.

2 <http://www.cnrtl.fr/definition/academie8> ,/15:25 le lundi 28 avril 2014.

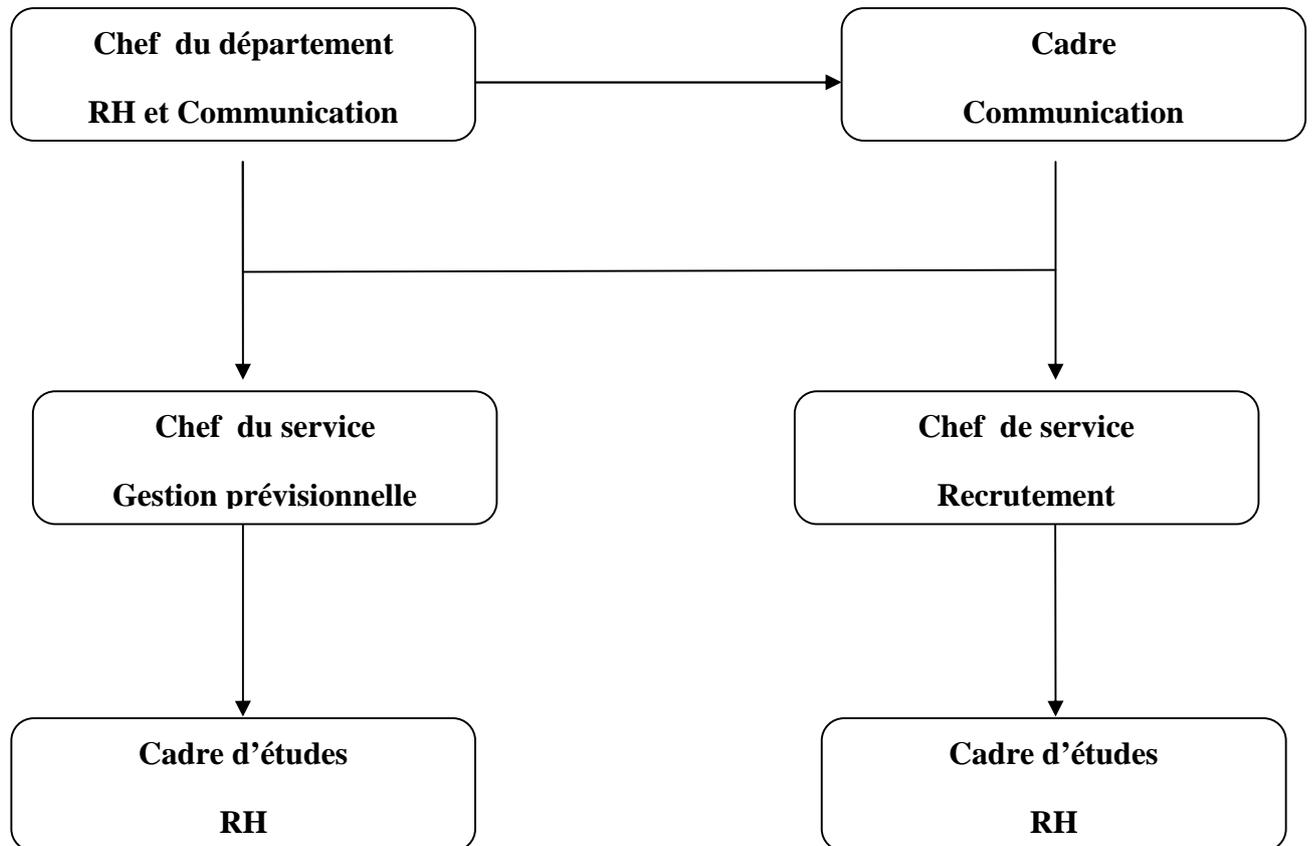
3 www.memopage.com/etudes/html_etudes/1782.pdf , /12:12 le jeudi 8 mai 2014

Annexes

Organigramme de la DRGB/SONATRACH



Structure du département des Ressources Humaines et Communication



Axe I : Données personnelles

1- Sexe :

Masculin Féminin

2- Âge :

[20-30] [31-40] 41 et plus

3- Niveau d'instruction :

Primaire Moyen Secondaire Universitaire

4- Catégorie socioprofessionnelle :

Agent de maîtrise Agent d'exécution

5- L'ancienneté professionnelle :

[5-10] 21 et plus [11-20]

Axe II : Le style de commandement

1- Est-ce que votre travail est reconnu par vos chefs ?

Oui Non

2- Est-ce que votre chef hiérarchique vous propose de nouvelles façons de faire votre travail ?

Oui Non

Si Oui, est ce qu'il s'agit de :

Mode d'emploi

Nouvelles taches

Nouvelles techniques et méthodes

La répartition et organisation du temps de travail

.....
.....

3- Existe- t-il une volonté chez vos responsables d'améliorer les conditions de travail ?

Oui Non

Si Oui, comment ?

.....

Si Non, pourquoi ?

.....

4- Participez-vous avec votre supérieur dans la prise de décisions ?

Oui Non

Si Oui, est ce que il s'agit de :

Recrutement

L'exécution de nouveaux projets

En cas de crise

Formation

5- Est-ce que votre supérieur vous vient en aide en cas de difficultés au travail ?

Oui Non

6- Existe-t-il des mesures disciplinaires dans votre entreprise ?

Oui Non

Si Oui, est ce que il s'agit de :

Retardement

Absence

Horaires d'arrives et de sorties

Horaires de pauses

Mise à pied

Retenu sur salaire

Avertissement

Axe III : Communication et information

1- Comment trouvez-vous la capacité de votre chef de vous écouter et de vous comprendre en cas de problème ?

Forte moyenne faible

2- Est-ce que votre supérieur respecte vos opinions ?

Oui Non

3- Comment évaluez-vous la communication dans l'entreprise ?

Excellente Acceptable Mauvaise

4- Ya-t-il une transparence dans la transmission d'informations par vos chefs ?

Oui Non

5- Est-ce que votre supérieur donne un feedback positif (récompense) quand vous obtenez un bon rendement au travail ?

Oui Non

Si Oui, est ce que il s'agit d'(e) :

Encouragement verbale

Augmentation de salaire

Promotion

Journées de récupération

6- Voyez-vous que votre responsable vous communique son avis sur l'avenir et l'évolution de l'entreprise ?

Oui Non

Axe IV : Le climat social

1- Est-ce que l'entreprise préserve vos droits comme employé ?

Oui Non

Comment :

.....

2- Comptez-vous resté dans l'entreprise ?

Oui Non

Si non, peut être cela est dû aux :

Mauvaise communication

Mauvaise intégration

Mauvaise relation avec le chef hiérarchique

3- Est-ce que votre travail actuel vous permet de développer vos talents ?

Oui Non

Si non, pour quoi :.....

4- Êtes-vous libres dans l'exécution de votre travail ?

Oui Non

5- Est-ce que vous avez une certaine autonomie d'utiliser vos compétences dans des tâches différentes aux siennes en cas de besoin ?

Oui Non

6- Est-ce que votre responsable vous encourage à prendre des décisions lorsque cela vous concerne ?

Oui Non

Axe V : La cohésion du groupe

1- Dans quel cas vous vous sentez performant ?

Tâches Individuelles Tâches collectives

2- Comment percevez-vous la cohésion (solidarité) au sein de votre groupe ?

Forte Moyenne Faible

Si votre réponse est forte, est ce que cela est dû aux :

Bonne solidarité entre membres du groupe

Bonne communication

Le respect mutuel

Si votre réponse est faible, est ce que cela est dû aux :

Différences d'opinions

Différences de cultures

Mauvaise coopération

3- Pensez-vous que la rotation des postes permet de renforcer la cohésion du groupe ?

Oui Non

Si c'est non, pour quoi ?.....
.....
.....

4- Y a-t-il une interaction (échange) entre vous et votre supérieur ?

Oui Non

5- Y a-t-il une cohésion entre vous et vos collègues (Préférence de travailler en groupe) ?

Oui Non

6- A votre avis, est ce que votre groupe peut influencer vos décisions ?

Oui Non

7- Que pensez-vous sur le climat général de travail de l'entreprise ?

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