

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

**Le type de commandement formel au sein de
l'entreprise**

**Cas Pratique : l'entreprise Algérienne des cotonnades
et des velours « ALCOVEL » de Bejaia**

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé par :

Alouache Fahem

Aziri Salima

Encadré par :

Bouزيد Nadjoua

Année universitaire

2013/2014

Remerciement

Nous tenons à remercier le Bon Dieu tout puissant qui nous a procuré le courage, patience pour achever ce travail, aussi pour suivre les études avec succès.

Nos remerciements pour l'ensemble du personnel **d'AL.CO.VEL**, en particulièrement **M^{elle} RACHIDA** pour leur gentillesse et leur grande vaillance pour le bien-être.

Enfin, nous adresse mes plus sincères remerciements à nos très chers parents, frères et sœurs, tous mes proches et à tous mes amis qui nous a toujours soutenus et encouragés tout au long de nous études.

Dédicace :

Je dédis ce modeste de travail à :

➤ *Mes très chers parents, je leur témoigne mon immense respect, et ma profonde gratitude.*

➤ *Mes chères sœurs : Saïda et Katia*

➤ *Mon frère Kader*

➤ *Toutes mes cousines et cousins, oncles et tante*

➤ *A mes amis (es) : Karim, Djamila, Samra, Lili, Mounia, djidji, Ounissa, Aichouche*

Mon binôme et sa famille.

SALIMA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

❖ A mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé toute ma vie.

A mes très chères frères BELOUMI, AIMAD et sœurs KAHINA, FARIZA et KAFIA.

❖ A ma très chère grand-mère qui m'a encouragé tout les jours.

❖ A mes oncles et tentes, cousins et cousines.

❖ A tout mes amis et amies.

❖ A tout qui ma orienter de réaliser ce travail.

A tous ceux qui m'aiment

FAHEM

Les abréviations

Les abréviations	Le sens
AL.CO.VEL	Algérienne des cotonnades et des velours.
PDG	Président Directeur Générale.
DPM	Direction Production et maintenance.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
SDRH	Sous direction des ressources humaines.
SMG	Service Moyen Générale.
SP	Service Personnel.
SPA	Société Par Action.
C.S.P	Catégorie socioprofessionnelles.
C	Cadres.
A.M	Agents de maitrise.
A.E	Agents d'exécution.

La liste des tableaux

tableaux	titre	page
N°1	les styles de commandement de Kurt Lewin.	26
N°2	La répartition des enquêtés selon le sexe.	60
N03	La répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge.	60
N°4	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	61
N°5	La répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles.	61
N°6	La répartition des enquêtés selon l'enceinte professionnelle	62
N°7	L'attitude du supérieur hiérarchique avec les subordonnés selon le type de commandement.	63
N°8	L'encouragement et la récompense des subordonnés par le supérieur hiérarchique selon le type de commandement.	65
N°9	La participation du supérieur hiérarchique avec les subordonnés dans la gestion des situations difficiles.	66
N°10	Les problèmes de l'absentéisme de supérieure hiérarchique au niveau de travail selon les catégories socioprofessionnelles.	67
N°11	La répartition de l'échantillon selon le style de commandement appliqué par le supérieur hiérarchique	68
N°12	s moyens d'information des subordonnés selon les catégories socioprofessionnelles.	70
N°13	Les capacités physiques et morales de supérieur hiérarchique selon les catégories socioprofessionnelles.	71
N°14	La corrélation entre le style de commandement et la réaction du supérieur hiérarchique lors des conflits.	72
N°15	L'intelligence managériale de supérieur hiérarchique selon les catégories socioprofessionnelles	74
N°16	Les capacités d'innovation du supérieure hiérarchique.	75
N°17	La relation qui entretient les subordonnés avec leurs supérieurs hiérarchiques	77
N°18	La communication du supérieure hiérarchique avec les subordonnés sur la prise de décision.	79
N°19	La réaction des subordonnés à l'égard du type de commandement.	81
N°20	La nature psychosociale de supérieur hiérarchique selon les catégories socioprofessionnelles.	82
N°21	La répartition de l'échantillon selon les traits de personnalités de supérieur hiérarchique.	84

Sommaire :

Introduction

Chapitre 1 : cadre méthodologique de la recherche

1-Raisons du choix du thème -----	5
2- objectifs de la recherche -----	5
3- Problématique -----	5
4- hypothèses -----	8
5- définition des concepts -----	8
6- Méthodes et techniques utilisées -----	17
7- L'échantillonnage -----	18

Chapitre 2 : revue de littérature sur le style de commandement

Section I : les approches et les styles de commandement

1-les approches axées sur les attributs du leadership -----	21
2-1'approche situationnelle -----	28
3-1'approche transformationnelle -----	30
4-1'approche transactionnelle -----	31

Section II : Le portrait comportemental de leader

1-les caractéristiques du leader -----	32
2-les caractéristiques et avantageux d'un bon leader -----	34
3-dangers d'un mauvais leader -----	35
4-le leadership aujourd'hui -----	35
5-panorama de qualités et de compétences du leader -----	36
5-1-les qualités nécessaires au leader -----	36
5-2-les compétences clés du leader -----	40

Section III: les sources de pouvoir et rôles de leader

1-les formes d'influences et sources de pouvoir-----45

2-les principaux rôles du leader sur les travailleurs -----48

Chapitre 3 : cadre pratique de la recherche

Section I : La Présentation de l'organisme d'accueil ALCOVEL -----52

Section II : Analyse et interprétation et vérification des données relatives aux hypothèses

1-L'analyse et interprétation des données relatives aux hypothèses -----63

1- vérification des résultats -----85

1-1- Le style de commandement majoritaire à ALCOVEL est déterminé par la participation des subordonnés.

1-2- « les capacités d'innovation et l'intelligence managériale de supérieure hiérarchique remplissent les caractéristiques des leaders. »

❖ **Conclusion**

❖ **Liste bibliographique**

❖ **Annexes**

Introduction

Introduction

Nous constatons de prime abord que la façon de percevoir et concevoir le leadership n'est pas réellement standardisée jusqu'à présent, et qu'elle varie souvent selon les idéologies, les cultures, les sociétés, les secteurs, voire les individus, et qu'elle a beaucoup évolué dans l'histoire.

Les concepts de leadership ont été fortement influencés dans l'esprit des gens. Remarquant d'abord que le leadership est pour certains un statut, pour d'autres une place à légitimer ou alors, utilisé parfois en tant que synonyme d'autorité, de pouvoir, de commandement, avec les attributs qui l'accompagnent. Dans ce cadre, le supérieur hiérarchique exerce les fonctions de commandement hiérarchique, généralement de manière unilatérale, en donnant des ordres à des exécutants, qui sont ensuite encadrés et contrôlés dans la réalisation de leurs tâches. La seule relation d'influence entre supérieur hiérarchique et suiveurs, dans le contexte de commande et contrôle, est basée sur l'autorité de supérieur hiérarchique d'une part et l'obéissance des suiveurs d'autre part. Il est toutefois important de préciser que les exigences suscitées sont naturellement interdépendantes et elle pourrait être source de démotivation et d'insatisfaction pour les subordonnés.

Le monde du management s'est tourné vers le progrès et le changement, à pendant plus d'un demi-siècle éludé la question : en quoi consiste le travail des chefs hiérarchiques ?

Dans certaines études, les supérieurs hiérarchiques étaient l'objet d'une observation intensive, d'autres recueillant des comptes rendus détaillés de leurs journées.

« La notion de leadership étant de produire du changement, définir la direction de ce changement est une de ses missions essentielles. »¹

¹ FRANCK Riboud, Le leadership, édition d'Organisation, Paris, 1999, P 61.

Un bon leader sait motiver de multiples façons tout d'abord, il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui favorise le travail de chacun. Le leader implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise. Cela leur donne une sensation de maîtrise et il sait reconnaître et récompenser les réussites.

Une fois que tout cela est réalisable, le travail devient lui-même motivant. Plus l'entreprise est marquée par le changement, plus le supérieur hiérarchique doit motiver les gens à exercer eux-mêmes un leadership.

Nous abordons la notion de leadership pour développer la dimension humaine de l'entreprise et mettre en mouvement la performance, de nombreuses personnes considèrent l'aptitude à diriger comme une qualité rare qui distingue ceux qui la possèdent du reste du lot. Le leadership aurait une certaine dimension mystique et les compétences de supérieur hiérarchique seraient innées.

C'est d'ailleurs pourquoi les entreprises algériennes doivent impérativement intégrer l'utilisation de la notion du leadership pour rester compétitives.

«Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Tandis que le leadership oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la direction ; qui construit une vision pour l'avenir ainsi que les stratégies. Capables de produire les changements nécessaires à l'accomplissement de cette vision. »²

Le type de commandement affecte donc le comportement du personnel ainsi ça 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.

² Ibid, P 60.

Cela dit, notre thème comporte sur « le style de commandement d'un supérieur hiérarchique formelle au sein de l'entreprise ALCOVEL. » afin de bien mener cette étude, nous avons divisé ce modeste travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre est consacré au cadre méthodologique où on a utilisé la méthodologie de recherche.

Le deuxième chapitre porte sur la revue littérature sur le style de commandement qui sont à leur tour divisée en trois sections : l'un est réservé pour les approches et les styles de commandement et la deuxième section concerne le portrait comportemental du leader et la troisième section porte sur les sources de pouvoir et rôles de leader.

Le troisième chapitre porte sur le cadre pratique de la recherche qui se divisée en deux sections : la première section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil où on a fait notre étude, c'est-à-dire l'entreprise d'ALCOVEL de Bejaia. Et la deuxième section concerne l'analyse et interprétation des données relatives collectées auprès les subordonnés d'ALCOVEL, qui conduiront à la vérification des hypothèses.

Chapitre 1

Cadre méthodologique

1-Raison du choix du thème :

Le choix de notre thème à savoir le style de commandement formel au sein de l'entreprise **ALCOVEL** et a été choisir pour des raisons suivante :

- L'importance et le rôle du style de commandement.
- Voir si l'entreprise algérienne est consciente dus styles de commandement dans le cadre du travail.
- Montrer le rôle des supérieurs hiérarchiques dans la stabilité de l'entreprise.

2-Objectif de la recherche :

- Identifier le style de commandement adopté par l'entreprise **ALCOVEL** et formuler des propositions de style de commandement susceptible de favoriser le rapprochement entre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise.

3-La problématique :

Dans notre environnement marqué par de profondes mutations et innovations, Il est important pour nos entreprises, de pratiquer un bon style de management ou de commandement pour répondre aux attentes du personnel. « Savoir diriger est la principale compétence de ceux qui doivent exploiter au mieux les ressources d'une équipe, d'une société ou d'une nation »¹.

Les manières de diriger un groupe sont multiples, ainsi le style de commandement peut être jugé positif lorsqu'il améliore la performance du groupe, lui permet d'atteindre son objectif et assure de bonnes relations entre les membres, comme il se doit être négatif résultant d'une autorité extrême.

Les situations dans les entreprises sont variées. Cependant, les principaux facteurs qui déterminent le choix de style de commandement sont les individus auxquels il s'applique, la nature des tâches ainsi que la situation en elle-même.

¹ ROEBUCK Chris, Leadership et travail en équipe, édition First, Paris, 1999, P 8.

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

L'entreprise est un lieu social où se réunissent des hommes et des femmes qui travaillent ensemble sur des projets communs. Elle n'est pas uniquement constituée de dirigeants, d'experts ou de syndicats, mais d'un ensemble d'acteurs dont il convient de ne pas sous-estimer l'influence sur le fonctionnement. « Il y'a toujours des personnes derrière les structures, les décisions, les stratégies ou les synthèses de gestion les plus rationnelles et sophistiquées »¹.

Aujourd'hui, pour être efficace, un chef hiérarchique ne doit plus exercer une pression, mais établir de bonnes relations avec son équipe. Le monde de l'entreprise et la façon dont les hommes et les femmes souhaitent être traités ont considérablement changé au cours des deux derniers. « Le leadership n'est plus que jamais un processus à double sens, autrement dit, vous ne pouvez pas diriger votre équipe contre son gré »².

Le salarié n'est plus ce qu'il était. Les salariés ne sont plus les cols bleus, ou les cols blancs, fondus dans le même uniforme et le même paysage des luttes collectives. Le savoir et le savoir-faire dans l'entreprise ne sont plus l'apanage de quelques-uns, ils sont partagés entre les membres de la communauté de travail qui en constituent l'intelligence collective.

Dès lors, les salariés ne peuvent plus être traités comme des exécutants, mais deviennent des acteurs à part entière.

Il est évident que la notion ou le concept même de leadership n'est pas très connu en Algérie utilisé par bon nombre de chefs hiérarchiques d'entreprise. Toutefois, même

¹ BAREL Yvan, Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe au cœur de la performance, édition l'Harmattan, Paris, 2000, P 85.

² ROEBUCK Chris, Op.Cit, P 11.

il faut reconnaître que ces chefs font preuve de capacités managériales importantes, il leur faudrait désormais s'arrimer aux standards modernes en matière de gestion d'entreprise, pour des résultats encore meilleurs, et éviter ainsi des situations routinières de gestion qui handicapent considérablement la productivité, la compétitivité et la rentabilité.

C'est d'ailleurs pourquoi les entreprises algériennes doivent impérativement intégrer la notion du leadership pour rester compétitive, car les circonstances du monde des affaires changent 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.

À partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, K 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 second lieu, le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité. Enfin, le leadership du laisser-faire qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités¹.

Dans cette théorie que s'inscrit notre présente recherche sociologique et on a pris le cas d'**ALCOVEL** en vue de réaliser notre recherche qui traitera une problématique qui va s'interroger sur le style de commandement au sein de l'entreprise. Dans cet ordre d'idées, nous volons répondre à ces questions :

1-Comment les subordonnés perçoivent-ils le style de commandement majoritaire et adopté par les responsables hiérarchiques à ALCOVEL?

2-Les responsables hiérarchiques à ALCOVEL, remplissent-ils les caractéristiques des leaders ?

¹ PLANE Jean-Michel, Théories des organisations, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P 34.

4-Les hypothèses :

1-«Le style de commandement majoritaire à ALCOVEL est déterminé par la participation des subordonnés.»

2-« les capacités d'innovation et l'intelligence managériale des supérieurs hiérarchique remplissent les caractéristiques des leaders. »

5-La définition des concepts :

Le concept est l'un des éléments essentiels et indispensables pour toute recherche scientifique. Et autant qu'outil, il fournit non seulement un point de départ, mais également un moyen de désigner ce qui n'est pas directement observable.

Donc, il est utile de présenter quelques concepts liés à notre thème, et qui sont les suivants :

5-1-Compétence :

Dans un premier sens, la compétence regroupe l'ensemble des savoirs et des savoir-faire que le travailleur doit posséder pour réussir la mission qui lui est confiée par sa direction.

Dans ce sens, la compétence est très proche de qualifications nécessaires au travailleur pour réaliser avec succès les tâches qui lui sont confiées.

Mais dans un second sens, on a joute aux exigences du premier sens le savoir – être, c'est-à-dire la motivation du travailleur, sa disponibilité, son implication dans son travail, sa capacité à être flexible pour répondre aux attentes de sa direction¹.

La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée². Donc la compétence est à la fois la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté, une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances requises et les transformez en cas de problèmes.

¹ - ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Ellipses, Paris, 2005, P 96.

² PHILIP Carré et PIERRE Casper, Traité des sciences et des techniques de la formation, 2ème édition, Dunod, Paris, 2004, P 150.

La compétence est de savoir agir dans des situations dans lesquelles l'individu fait appel à ces connaissances requises pour trouver des solutions et ainsi assurer la responsabilité de ces décisions.

Cependant, la compétence ne se compose pas seulement de savoirs et de savoir-faire, mais aussi de « savoir-être » (tels qu'adaptative, réactivité, communiquer et à travailler en équipe, savoir apprendre et vouloir apprendre...) qui permettent d'utiliser efficacement ces connaissances dans un contexte professionnel.

Selon ALAIN DULUC la compétence est : « le sentiment, où la perception de compétence est liée à la dimension de l'influence. Cette perception n'est pas liée à la véritable compétence de la personne, mais à l'aide que les autres peuvent s'en faire. Il s'agit d'une représentation subjective. Une personne peut posséder des diplômes de haut niveau et être perçue comme peu compétente aux yeux des autres. Au contraire, quelqu'un ne possédant aucun diplôme pourra être vu comme compétent. Les croyances interviennent beaucoup dans le champ de la perception, aussi chacun imagine-t-il à sa façon les critères de la compétence selon lui. Ce sentiment entre en jeu chez les personnes qui pensent que leur travail est en adéquation avec leurs aptitudes¹.

5-2-Conflits :

Pour **Touraine**, il ne peut y avoir de conflit là où il n'y a pas des rapports sociaux. Le conflit suppose ici encore l'existence d'un code commun d'action, rapport d'opposition entre les acteurs sociaux qui participent en même ensemble (système d'action historique, institution organisation), le conflit permettrait alors au sociologue de « retrouver les orientations et les combats à travers lesquels les hommes produisent leurs sociétés »².

¹ ALAIN Duluc, Le leadership et confiance, édition Dunod, Paris, 2000, P 152.

² ALAINE Touraine, Production de la société, édition du Seuil, Paris, 1973, P 530.

On peut le définir aussi comme un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action.¹

5-3-Motivation au travail :

La motivation dans une organisation est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendantes des performances individuelles et de l'investissement de chacun.

La motivation des hommes a été beaucoup théorisée dans le but de comprendre ce qui peut motiver en situation professionnelle.

Le mot de la motivation a la même racine que « moteur » ; c'est ce que transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse l'individu à faire. Toute fois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement.

LEVY-LEBOYER définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »².

La motivation intervient dans le choix d'un métier ou d'un secteur d'activité, et dans des étapes du processus de travail :

- La détermination par la personne de ses objectifs ou l'acceptation des objectifs qui lui sont confiés.
- La décision, consciente ou inconsciente, de l'intensité de l'effort que la personne va consacrer à ses objectifs.

¹ MARCH. J. G, SIMON H. A, Les organisations, Paris, 1991, P 111.

² ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation, et Satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996, P 73.

- La persévérance, c'est-à-dire le maintien de l'intensité de l'effort sur la durée.

Et pour **STEERS** et **PORTER** :¹ donnent trois dénominateurs communs qui caractérisent la motivation, ce qui stimule le comportement humain, ce sont les forces énergiques chez les individus qui les poussent à ce comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent

5-4-Décision :

Est un choix, est avant tout, une affaire individuelle ou chacun cherche à résoudre un problème selon ses préférences².

5-5-Participation aux décisions :

La participation et de mettre en œuvre les ressources personnelles pour agir avec d'autre³.

D'après ALAIN DULUK la participation aux décisions signifie être ou faire les choses ensemble. Ce principe d'action consiste à associer les personnes de quelque façon que ce soit dans les actions de l'entreprise. L'organisation donne la possibilité de participer aux projets, aux affaires. Les leaders et les dirigeants sont invités à penser à toutes les actions possibles. Quel que soit le niveau auquel se situe la personne, elle est associée au fonctionnement de l'équipe, du service, du département, de l'entreprise ; elle participe aux décisions ou aux projets qui la concernent⁴.

Selon GERARD Dion : Le degré de la participation de décision ou tous les intéressés possèdent les mêmes droits pour déterminer les conduites d'organisation, elle peut soit porté sur un objet limité, soit s'éteindre à toutes les catégories⁵.

¹ Ibid. P 73-74.

² MORIN. J. Michel, Précis de sociologie, édition Nathan, France, 1996, P 45.

³ Ibid. P32.

⁴ ALAIN Duluk, Op.Cit, P 114.

⁵ GERARD Dion, Dictionnaire des relations du travail, 2ème édition, Laval, SL, 1986, P 332.

5-6-Les moyens de la communication :

Toute institution publique combine des moyens humains et matériels pour que son personnel éprouve un sentiment d'appartenance à l'égard de celle-ci c'est pour cela qu'il est vitale de transmission de l'information en développant les moyens de la communication dont les deux modes sont (les) l'écrit et l'orale.

a- Les moyens écrits :

Les moyens écrits sont en règle générale les principaux éléments de problèmes dans la communication interne et en même temps les plus importants facteurs de réussite. Ils donnent, par leur trace, une image de solidité et une assurance de l'information. Pour cette raison ils ne sont pas à négliger même si, à l'inverse, la surcharge à tendance à agacer et à être considéré comme du gaspillage.

Et les moyens écrits de la communication la plus importante : (le journal d'une institution publique, la note de service).

b- Les moyens oraux :

Contrairement aux moyens écrits, qui reflètent une image de solidité et d'engagement -« c'est vrai parce que c'est écrit » - les moyens oraux permettent la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail. La présence sur le terrain, les déplacements dans les succursales, les visites planifiées ou surprises, les forums d'expression directe sont autant de moyens pour rassurer le salarié et montrer que l'entreprise s'intéresse à lui. Les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, pour cette raison ils ne doivent surtout pas être mis de côté. Et les moyens oraux de la communication la plus importante sont : (les réunions, les événements internes, les rencontres).

5-6- la communication¹ :

Selon la définition de **A.F.R.P** (associations françaises des relations publiques), la communication d'entreprise est tout ce qui consiste à : « élaborer, proposer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec tout le public qui conditionnent son développement et son existence. »

Alors chaque entreprise se trouve dans l'obligation d'élaborer un plan de communication pour assurer le développement, et permettre de tisser des bonnes relations entre les responsables et les travailleurs, qui représentent la source d'augmentation du rendement, et assurer la participation des travailleurs et réunir toutes les ressources pour atteindre les finalités.

« La communication semble la base de toute bonne entente et de tout travail d'équipe, or il n'existe peut-être pas assez de transparence et de retour d'information.² » La communication est donc la fonction la plus essentielle dans l'entreprise, car elle schématise et régularise la circulation des informations entre le personnel par des circuits mis en place en raison de transmission d'une information complète en temps réel, cette communication tend à transmettre l'information qui s'effectue de haut de la hiérarchie vers le bas ou inversement, en plus la transmission qui s'effectue horizontalement entre les salariés du même niveau hiérarchique. Il existe donc trois formes de communication.

a- La communication descendante (hiérarchique) :

elle consiste à la transmission de l'information d'un niveau hiérarchique supérieure dans l'entreprise vers un niveau inférieur dans le but de définir les tâches à accomplir et les instructions particulières aux postes³, donc la communication

¹ B. Dobiéki, Communication des entreprises et organisations, édition Marketing, SA, 1996, P 45.

² VIVANT Céline, Comment donner de sens au travail et motiver les salariés ?, éd Groupe Wesford, Grenoble, 2005, P 33.

³ SHIMON L et autre, Psychologie de travail et comportement organisationnel, 2^{ème} édition, Gaitan Morin, Québec, 2002, P 163.

descendante est destinée pour informer et diriger le personnel, elle facilite l'expression du sommet vers la base, cette forme de communication permet à chaque membre du personnel de comprendre son identité et d'assurer des relations de confiance, d'échange et d'encouragement dans l'entreprise par des moyens humains et matériels : les moyens écrits (journal d'entreprise, les notes de flash, la note de service, l'affichage.....). Et les moyens oraux (réunion, le journal, téléphone...)

b- la communication ascendante (entre les travailleurs) :

Est la remontée des informations de la base vers la direction de l'entreprise. Elle fait remonter les problèmes de l'organisation, les difficultés, les requêtes et les mécontentements du personnel, elle permet d'exprimer les demandes individuelles, et les suggestions du personnel. Utilisé des moyens : écrits (boîte à idées, tableau d'affichage) et oraux (les entretiens).

« La communication vers le haut consiste à transmettre les informations des subordonnés concernant : l'information relative à leurs problèmes, les politiques et les méthodes organisationnelles, sur le travail et sur la manière de le faire.¹ »

c- la communication horizontale (latérale) :

La communication horizontale qui porte aussi le nom de communication interactive ou latérale découle de manière logique des deux autres types de communication.

La communication horizontale permet des échanges entre les membres d'un même service ou entre les différents services de l'organisation ces échanges s'effectuent principalement entre les individus qui occupent le même niveau, dans ce cas, il n'y a aucune notion hiérarchique elle est importante par ce qu'elle permet la coordination des activités et la transmission d'informations servant à résoudre des problèmes conjoints. Le modèle de communication horizontale est également ce lui qu'utilisent les individus pour transmettre leur appui social et émotionnel à leurs

¹ Ibid. P 162.

collègues. Généralement, l'information, transmise, horizontalement est moins filtrée que celle qu'est transmise verticalement, car elle n'a pas à traverser les différents paliers hiérarchiques.

Toutefois, en certaines occasions, la communication horizontale peut également subir des distorsions, par exemple s'il existe certaine rivalité entre collègues.

Le président d'une grande entreprise, peut cependant passer beaucoup de temps à traiter avec sortes d'acteurs influents : communiquer les résultats financiers à la direction et aux actionnaires, démontré aux représentants des pouvoirs publics quel respect la légalité¹.

L'importance de la communication horizontale apparaît aussi dans la transmission des émotions entre collègues de travail, et le développement des relations sociales et construites des liens ainsi que réduire les conflits entre eux, ce qui va engendrer un bon climat social dans l'entreprise

5-7- Le climat socio- organisationnel :

Le climat socio-organisationnel est la perception entretenue par les membres d'une organisation concernant les pratiques organisationnelles (politique, gestion, des ressources humaines) qui les gèrent. le climat socio- organisationnel donc se définit comme la perception des salariés sur la façon dont ils sont gérés, ou traité, c'est-à-dire que le supérieurs exercent une grande influence sur les salariés ainsi que sur le climat.

Est-ce défini aussi comme l'ambiance, l'atmosphère et la morale qui règne au sein de l'entreprise². » C'est-à-dire quand l'ambiance et l'atmosphère sont bonnes, nous pouvons dire que l'entreprise-bénéfice d'un bon climat socio-organisationnel, et par conséquent des salariés motivés et satisfaits, et une absence des conflits.

¹ FRANCK Riboud, Op.Cit, P 31.

² VIVIANT Cèline, Op.Cit, P 28.

Selon LIVY LEBOYER : « Le climat n'est pas seulement la somme du moral des salariés, il résulte de la comparaison entre ce que le salarié attend et que l'entreprise offre en contrepartie¹. » a partir de cette définition nous comprenons que le climat socio-organisationnel résulte de la satisfaction des attentes des salariés en termes de salaire, de motivation, reconnaissance des efforts, des conditions de travail.....etc.

En conclusion le climat socio-organisationnel est la satisfaction, ou la non-satisfaction des salariés de la façon dont ils gèrent, et de l'atmosphère qui règne dans l'entreprise. Ce qui fait que le climat socio-organisationnel est différent d'une entreprise à une autre.

5-8- Leader :

Selon ALAIN DULUK le leader se définit comme suit : « le leader est une personne capable de s'affirmer pleinement. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, est conscient de ses forces, de ses faiblesses, il sait pleinement utiliser ses points forts et limiter ses points faibles. Le leader sait ce qu'il veut, pourquoi comment le communiquer aux autres afin d'obtenir leur coopération et adhésion. Il sait comment atteindre ses objectifs, ses buts et remplir ses missions² ».

Subordonné.

Selon le grand Larousse Encyclopédique, « c'est lui qui est soumis à un supérieur³ ». Donc on entend par subordonnée toute personne exerce son travail sous l'autorité du responsable direct dont il subit l'impact du style de commandement de ce dernier.

¹ D'AMIEDA-N, LIBAER-T, La communication interne de l'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 2002, P 77.

² ALAIN Duluk, Op.Cit, P 62.

³ Grand Larousse Encyclopédique, Montréal (Québec), 2007, P 1015.

6- Méthode et technique utilisée :

Pour pouvoir analyser nos hypothèses, afin de les confirmer ou les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour rassembler les informations et de mesurer le phénomène étudié et arriver à des résultats.

La méthode :

En sociologie comme les autres sciences, il existe une dizaine de méthodes qui nous aide à mieux comprendre notre thème de recherche, le choix de la méthode dépend de thème traiter, la problématique et les objectifs de la recherche, à cette raison nous avons opté pour une méthode quantitative qui nous permet de collecter des données mesurables (elle vise à mesurer le phénomène a l'étude).

La technique :

La méthode quantitative impose l'utilisation de questionnaires pour analyser le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise, le questionnaire est défini comme « une interrogation globale, composée d'un ensemble de questions posées à des interlocuteurs sélectionnés¹ ». Il a pour objectif de vérifier jusqu'à quel point les résultats sont généralisables. Il est de type administré, c'est-à-dire que l'enquêteur distribue le questionnaire à l'enquêté pour répondre librement aux questions là où les questions ouvertes ont été posées invitant l'enquêté à préciser sa réponse ou à donner des éclaircissements, des questions fermées en répondant soit par un « Oui » ou « Non », soit par des questions à choix multiples, auxquelles le répondant aura à choisir entre plusieurs éléments en laissant constamment la possibilité aux personnels de donner leurs appréciations ou d'autres réponses possibles.

Le questionnaire élaboré a pour but d'amasser les renseignements et les informations concernant le partage et les variations d'idées des subordonnés d'ALCOVEL et les questions relatives au commandement. Cependant, il a été réalisé

¹BOUVRANT.S, et autres, Communication et santé et action sociale, édition Nathan, Paris, 2000, P 27.

après avoir paraphé le lieu d'expérimentation et ayant rencontré des gens sympathiques y travaillant dedans.

Notre questionnaire a été conçu à partir des données et des informations récupérées durant l'exploration. Il est parcellisé suivant les hypothèses de travail préétablies.

Notre questionnaire englobe trois axes :

- ❖ Le premier axe : représente les données personnelles telles que : le sexe, l'âge, niveau d'instruction, catégories socio professionnelles, l'ancienneté professionnelle.
- ❖ Le deuxième axe : le style de commandement exercé dans l'entreprise ALCOVEL.
- ❖ Le troisième axe : les caractéristiques de supérieur hiérarchique d'ALCOVEL.

7-L'échantillonnage :

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement ou nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'entreprise ALCOVEL. Notre Population contient trois catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécutions avec un effectif de 339, notre population d'étude se compose de 120 personnes qui se répartissent comme suit :

- 14 cadres
- 15 agents de maîtrise
- 91 agents d'exécutions

Selon ANGERS Mauris l'échantillonnage accidentel est celui des échantillonnages non probabilistes qui comprend le moins de contraintes dans la sélection des éléments¹.

¹ ANGERS Mauris, Initiation pratique à la méthode des sciences sociales, édition Casbah, Alger, 1997, P 236.

Nous avons opté, à l'utilisation de l'échantillonnage accidentel, qui ne se base pas sur le choix des unités de l'échantillon, mais on interroge les subordonnés qui se présentent à un endroit donné dans l'entreprise, ont veu connaître et pour obtenir un avis rapide des subordonnés sur le style de commandement appliquer par les supérieurs hiérarchiques au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Le lieu et le temps d'études :

Chaque étude est caractérisée par la population, le temps, le lieu de l'exécution de l'étude.

Le lieu de l'étude :

L'étude sera faite dans l'entreprise publique algérienne des cotonnades et velours, par abréviations ALCOVEL est une société par action SPA, le complexe est implanté en zone industrielle d'AKBOU, wilaya de Bejaia.

Le temps de l'étude :

Le temps de l'étude s'est déroulé durant la période de 15-02-2014 jusqu'au 05-05-2014.

La population étudiée dans notre recherche pratique est les catégories socioprofessionnelles : cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution.

Chpitre2

Revue de littérature sur le style de commandement

Section I: Les approches et les styles de commandement :

Le facteur le plus important pour déterminer la qualité du travail dans une organisation est la manière, dont son leader. Le leadership, comme la vertu, est difficile à identifier ; et paradoxalement, il est surtout évident lorsqu'il est absent. Un leader qui ni pas disposé à utiliser une approche d'équipe nécessaire pour acquérir un style de management se fondant sur l'équipe, fera capoter toute initiative de renforcement de l'équipe.

Pour mieux éclaircir cette idée comme le dit MAUSS « l'essentiel, c'est d'expliquer pour mieux comprendre »¹, nous allons étaler plusieurs approches de style de commandement inspiré de divers sociologues et psychologues de travail afin de trouver le profil idéal d'un bon leadership, ces dernières sont représentées comme suit :

- 1) Les approches axées sur les attributs de leader
- 2) L'approche situationnelle
- 3) L'approche transformationnelle
- 4) L'approche transactionnelle

I-1 les approches axé sur les attributs du leader

Les plus importantes approches axées sur les attributs du leader, sont :

1. l'approche axée s sur les traits
2. l'approche behaviorale

I-1-1 l'approche axé sur les traits

Un trait peut être définir comme étant une caractéristique distinctive physique ou psychologique, à laquelle il est possible d'attribuer le comportement d'un individu²

¹ CLAUDE Dubart, La méthode de M.MAUSS, revue française de sociologie, 1969, P 36.

² J-F Soutenain, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2006, P 225.

Cette approche prend appui sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle certains individus sont des leaders naturels. Il s'agit d'une approche universelle qui soutient un style de leadership qui peut être efficace dans toutes les situations.

Stogdill¹ a effectué une analyse factorielle dans le but de classifier les traits identifiés au cours de 124 études conduites entre 1904 et 1948. Il a obtenu cinq facteurs émergents correspondant aux catégories suivantes de trait : capacités, réalisations, responsabilités, participation, et statut.

Une deuxième étude de **stogdill** au cours de laquelle, il a recensé 163 études entre 1949 et 1970 où il révèle l'existence d'une forte corrélation positive entre certains traits et le fait d'être identifié comme leader. Les traits les plus identifiés sont :

1. l'intelligence
2. la prépondérance
3. la confiance en soi
4. l'énergie et l'activité
5. la connaissance reliée à la tâche

La confiance en soi, l'intelligence et la connaissance reliée à la tâche ont souvent présenté de fortes corrélations positives (de 0.40 à 0.50) avec le fait d'être identifié comme suit :

Par contre, **YUKL**² nous mentionne que quelques traits, dont la prépondérance et l'intelligence ont parfois présenté de corrélations négatives avec le fait d'être identifié comme étant leader, ce qui pourrait indiquer une relation curviligne : il ne faudrait pas être trop « prépondérant » ni plus « intelligent » que ses suiveurs. Il a également observé que deux leaders possédant des traits différents pourraient obtenir du succès dans une même situation.

D'un autre côté, l'importance relative des traits dépend de la nature de la situation dans laquelle le leadership doit être exercé. Par ailleurs, certains chercheurs appartenant au courant « néotrait » se sont intéressés à l'étude des compétences

¹ [http /émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction. Fr.pdf](http://émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction. Fr.pdf)

² www.théorie du leadership.com

pertinentes et des habiletés requises afin de satisfaire les exigences du rôle du leadership.

KATZ a développé une théorie fondée sur l'hypothèse selon laquelle un leadership doit diriger les activités d'autres gens et a la responsabilité d'atteindre les objectifs grâce aux efforts déployés par ses subordonnés.

Boyatzis, ainsi que **Shelly** et **Perry** ont démontré que la combinaison optimale d'habiletés chez un leader pouvait varier en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Les habiletés sont associées aux mécanismes d'intégration de routine et aux méthodes programmées. Ces méthodes sont simples, réceptives et prévisibles. Les compétences sont associées à la création d'une mission et d'une image pour l'organisation, et à la gestion des activités rattachées à la demande de l'environnement externe.

I-1-2 l'approche behaviorale :

Cette approche est axée sur l'étude de l'influence du comportement d'un leader sur le rendement et la satisfaction de ses subordonnés. Le fondement sur lequel repose cette approche est le suivant « un leader efficace adopte un style de comportement qui incite des objectifs organisationnels, en favorisant également une meilleure productivité et la satisfaction des employés » sous cette approche on trouve la théorie normative.

❖ Les théories normatives :

a) La théorie de Serraf : (1968) :¹

A réalisé une expérience à l'occasion d'un stage de formation psychologique, trois groupes équivalents, sur le plan de la composition sont constitués, ils ont la même tâche, à savoir analyser un film qu'ils viennent de visionner et de rédiger un compte rendu, chaque groupe est soumis à un type hiérarchique différent, un animateur est autoritaire (il impose un plan, censure les conduites, oriente par son avis la discussion), un autre adopte un type démocratique (propose des procédures,

¹ LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, édition Armand Colin, Paris, 2007, P 123.

mais ne les impose pas, assure la régulation des échanges. Enfin, le troisième fait du laisser-faire une intervention brève et évasive au début avant de se mettre en retrait.

Le type de leadership a affecté la dynamique et l'efficacité des groupes. Le groupe autoritaire a connu des tensions au niveau des rapports interpersonnels vis-à-vis de la hiérarchie, le travail est de mauvaise qualité, le groupe participatif fonctionne sans difficulté et produit une performance de haut niveau. Un questionnaire de satisfaction fait apparaître une homogénéité à haut niveau pour le group participatif et à bas niveau pour le group autoritaire. Ces travaux ont été reproduits dans des entreprises, la participation a été considérée positivement, car elle améliore la qualité des décisions et suscite une meilleure connaissance et un engagement plus fort que l'autoritarisme, elle favorise l'acceptation des changements sociaux dans les situations de partage d'objectifs.

Ces théories soutiennent qu'un leader peut se conduire ou agir d'une certaine manière (peu importe la situation) et être efficace. Les études portant sur le comportement donnent à penser que les gestionnaires doivent bien comprendre la conduite associée au leadership pour jouer leur rôle efficacement.

b) L'étude de Kurt Lewin ¹:

À partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfant, K.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 grouper use des ordres pour diriger les activités du groupe. En second lieu, le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi- directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité. Enfin, le leadership du laisser-faire qui ne s'implique pas dans la vie de groupe et qui participe 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 :

¹ PLANE Jean-Michel, Théories des organisations, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003. P 34-35.

Au sein du premier groupe dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance, ce qui se traduit parfois par 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 s'est que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de 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 de groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent des difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme.

Enfin, le laisser-faire semble constituer la pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'information 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 de 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 pédagogiques ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser.

Tableau n°1 : les styles de commandement de Kurt Lewin¹

	Autocratique	Démocratique/débonnaire	Laisser-faire
comportement	Direct, autoritaire, se tient à distance du groupe, donne des ordres.	Semi-directif, encourage les suggestions, favorise la discussion au sein du groupe.	Ne s'implique pas, participe le moins possible aux activités.
Observations	Rendement élevé, mauvaise ambiance, attitude apathique du groupe, comportements individuels agressifs, pas de relation de confiance.	Bon fonctionnement, relation chaleureuse, participation active des membres et autonomie, l'activité se poursuit même en l'absence du leader.	Pas de bonnes relations, insatisfaction des membres du groupe qui ne font pas preuve d'autonomie et restent en attente d'instruction.

On constate d'après ce tableau récapitulatif de Kurt Lewin que le style autocratique semble être le plus difficile, mais efficace surtout dans les situations de crise qui exigent des réactions rapides et l'exécution des tâches précieuses et bien définies. Donc la performance du groupe est moyenne, la sociabilité entre les membres est faible alors que l'hostilité vis-à-vis du moniteur est maximum. Les décisions sont unilatérales et les méthodes de travail sont dictées, en décomposant les tâches, en cloisonnant les missions et limitant ce que doivent savoir les employés sur

¹ J-F Soutenain. OP.Cit. P 54.

les objectifs de l'entreprise. Les feedbacks sont alors quasi exclusivement d'ordre coercitif.

Qu'au style laisser-faire, il fait preuve de lassitude et de négligence ce qui est démotivant dans l'entreprise, la performance est la plus mauvaise et l'agressivité est plus élevée. Il donne une liberté complète tout en fournissant les ressources nécessaires, il participe uniquement en répondant aux questions et évite de donner un feedback.

Cependant celui s'avère efficace est sans doute le style démocratique, car il manifeste une bonne efficacité et satisfaction de groupe, une excellente articulation entre les membres, l'agressivité est régulée au fur et à mesure, ce qui permet d'avoir un taux très bas et d'investir l'énergie du groupe dans la tâche. En d'autres termes, les employés sont impliqués dans la décision, plus encore c'est le groupe qui décide des méthodes de travail en connaissant les objectifs. Le leader utilise le feedback comme une opportunité pour coacher ses équipes.

c) L'étude de RENSIS LIKERT (1903-1981) :

Professeur de psychologie industrielle à l'UNIVERSITE de MICHIGAN aux États-Unis. RENSIS LIKERT (1967) s'appuie sur les résultats obtenus au cours de plusieurs recherches pour mettre également l'accent sur la dimension humaine du leadership. L'une des plus célèbres expériences se déroule dans une grande compagnie d'assurances dans laquelle il observe que certaines sections obtiennent de meilleurs résultats que d'autres malgré l'identité des conditions de travail, de l'expérience des employés et de la politique générale. En vigueur il en déduit une corrélation positive entre un système orienté vers la participation des employés et une forte productivité, avec pour corollaire une satisfaction générale¹.

¹ BAREL Yvan, Op.Cit, P 184-185.

R.LIKERT en approfondissant les travaux sur les relations-chefs subordonnés conclut à la nécessité de développer la participation à la prise de décision. Il distingue alors quatre styles de commandement ¹:

- Le style autoritaire : pas de consultation du subordonné, communication à sens unique, utilisation de la crainte et de la sanction comme moyen d'incitation.
- Le style paternaliste : menaces et récompenses comme moyennes d'incitation, faible décentralisation pour les décisions mineures, chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer un esprit d'équipe.
- Le style consultatif : faux semblant de participation, car les subordonnés, bien que consultés, 'influence n'ont pas influence véritable, le travail en équipe est encouragé, la communication fonctionne à double sens.
- Le style participatif : les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision, la coopération est forte, un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

LIKERT préconise le style participatif, car il est plus efficace en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus.

I-2 L'approche situationnelle :

Contrairement aux recherches précédentes, qui supposent l'existence d'un style de leadership meilleur que les autres, les recherches menées dans ce courant mettent comme hypothèse qu'il n'y a pas de style de leadership efficace en soi, tout est fonction de la situation rencontrée ; elles se tiennent à déterminer quel est le style de leadership à pratiquer dans quelle situation. Les principaux modèles et théories de cette approche sont :

I-2-1La théorie de la Contingence² :

Fidler (1967) constatera cette approche universaliste en considérant que tout dépend du contexte. Il défendra alors une approche contingence de leadership en

¹ CHARRON Jean-Luc, SEPARI Sabine, Manuel et application (cours complet situations d'entreprise application corrigée), 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P 59-60.

² LOUCHE Claude, Op.Cit, P 124.

définissant le contexte par trois variables (la structuration de la tâche, le pouvoir formel du leader et enfin l'acceptation du leader par le groupe, à partir de certaines d'études, **FIDLER** conclura que le comportement structuré est plus efficace sur le plan structuré est plus efficace sur le plan performance dans deux situations opposées (forte structuration de la tâche, faible pouvoir, non-acceptation du leader d'un autre côté.). Dans les situations entre ces deux extrêmes, c'est le comportement de considération qui est le plus efficace.

I-2-2 la théorie de la participation aux décisions :

Wroom et **yetton** ont proposé une théorie basée sur un modèle qui vise à expliquer l'effet des comportements décisionnels du leader sur la performance des groupes qu'il dirige, le modèle de **wroom** et **yetton** est représenté par un arbre décisionnel, le leader doit répondre à sept questions successives et suivre l'embranchement qui correspond à la réponse de chacune des questions, ce qui le conduit progressivement vers le type de leadership préconisé en fonction des caractéristiques des variables situationnelles et intermédiaires, les quatre premières questions ont trait à la qualité de la décision alors que les dernières concernant l'acceptation de la situation.

I-2-3 la théorie de cycle du leadership :¹

La théorie de **Hersey** et **Blanchard** : cette théorie est différente des précédents en raison de deux éléments fondamentaux :

- le niveau de maturité du travailleur constitue la variable modératrice du modèle.
- le type de leadership doit être adapté en fonction de l'évolution de la maturité du travailleur, il suit donc un cycle de vie. **Hersey** et **Blanchard** défendent l'idée qu'il y a lieu de tenir compte de la "maturité" du travailleur. Comme la motivation, la compétence, l'adhésion aux valeurs de l'organisation à mesure que la maturité du travailleur augmenterait, un type de leadership différent devrait être adopté on passerait par quatre successifs:

¹ PAUL Hersey, Le leader situationnel, édition d'Organisation, Paris, 1989, P 23-24.

Un type qui à maturité faible met peu l'accent sur les aspects liés aux développements et besoins personnels et beaucoup sur les aspects de tâche.

Un type qui progressivement porte plus d'attention aux aspects personnels, tout en restant vigilant sur les aspects de production.

Un type qui relâche l'attention sur les aspects de production, mais tout en conservant une présence pour les questions de besoins personnels.

Enfin, avec les travailleurs atteignant les niveaux de maturité les plus élevés un type qui relâche sur les deux (dans une sorte de type laisser-faire, qui laisse la bride sur le cou d'un collaborateur en qui on peut avoir confiance.

I-3 l'approche transformationnelle :

Cette théorie se rattache à la capacité de transformer une vision en réalité tout leader de ce type est mesure de "transformer" les membres de son organisation en les rendant plus conscient de l'importance de leurs tâches et en les aidant à étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels pour mener à bien la mission de l'entreprise. C'est en 1978 que **Burns** :¹

À introduit les concepts de leadership transactionnel et transformationnel sur lesquels reposent actuellement près de 52% des recherches sur le leadership. Le leadership transactionnel renvoie à une relation d'échange. Qui se noue entre un travailleur (subordonné), responsable, cette relation se construit autour d'intérêt immédiat.

Pour **Bass (1999)**, le leadership transformationnel. « Élevé le subordonné au-delà de ses intérêts immédiats pour une influence idéalisée (charisme), l'inspiration, la stimulation intellectuelle ou la considération individuelle. » L'influence idéalisée (charisme) et inspiration sont mise en jeu quand le leader à la vision d'un futur désirable, à une vie précise des moyens à mettre en œuvre, définit des buts ambitieux et montre de la détermination, la stimulation intellectuelle intervient quand le leader aide les salariés à innover, la conciliation implique que le leader favorise les besoins de développement de ses subordonnés. **Bass** a créé un outil pour diagnostiquer les

¹ LOUCHE Claude, Op.Cit, P 124-125.

leaderships transformationnels et transactionnels, il a été utilisé pour appréhender les effets de ces types sur la performance.

Jung et Sosik (2002) confirment l'efficacité du leadership transformationnel. Toutefois, il serait nécessaire de repérer les facteurs culturels qui favorisent le développement de ce type de leadership ou qui l'inhibent, il semble que la réceptivité des organisations à cette forme de hiérarchie est fort variable.

I-4 l'approche transactionnelle :

Dans cette approche on trouve les travaux de **J. m. Burns** un sociopolitologue, détermine ; un leader et ses subalternes se transforment mutuellement, par interaction, chacun amène l'autre à un degré supérieur ou inférieur de conscience morale et motivation, elle comporte une dimension d'échange.

Selon laquelle le responsable à un type (par exemple participatif ou pas, structuré ou de considération).

Le comportement des travailleurs serait mécaniquement déterminé par le type de responsable.

Le modèle de l'échange (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982) :¹

Romppt avec cette respectice en considérant que le leader n'a pas le même type avec tous les subordonnés, il soutiendra les subordonnés qui ont des contributions élevées et se contentera d'appliquer les règles formelles, sans soutien particulier, avec se qui ont un faible engagement organisationnel on est alors placé dans une relation bilatérale d'échange. Le bilan de 25 années de recherches (**Graen, Uhl Bien, 1995**) établit l'excellente valeur prédictive de ce modèle.

Actuellement, une question fondamentale se pose au niveau de leadership. Les structures organisationnelles évoluent avec l'apparition de formes flexible, l'affaiblissement du contrôle direct, le travail à distance, l'emploi d'une main-d'œuvre précaire, cela peut conduire sans aucun doute à faire évoluer les modes et l'approche du leadership.

¹ LOUCHE Claude, Op.Cit, P 125.

Section II : le portrait comportemental du leader**1-Les caractéristiques du leader¹ :**

Ce n'est pas facile pour un leader d'avoir le comportement adéquat, mais les résultats, pour lui et son équipe. En voici les principales caractéristiques :

1-1 confiance en soi et conscience de soi :

La faculté à se connaître soi-même, en reconnaissant avec sincérité ses points forts et ses points faibles, est le fondement du comportement d'un bon leader. Cette faculté englobe l'humilité (reconnaître qu'on a des faiblesses), la confiance en son potentiel, le courage d'admettre ses erreurs et le discernement (savoir ce qui doit être amélioré). En tant que leader, vous devez aussi être cohérent avec vous-même. Si vous agissez uniquement en fonction de vos sentiments, vous risquez d'être incohérent ou injuste. Vous devez donc savoir vous maîtriser. Enfin, rappelons qu'il est inutile d'être extraverti pour avoir confiance en soi ou pour diriger. **Abraham Lincoln** a présidé les États-Unis dans l'une des périodes les plus turbulentes de l'histoire et, pourtant, il était réservé. Mais il avait confiance en ses actes et il est parvenu à transmettre cette confiance aux autres. Au fur et à mesure que vous acquérez de l'expérience et des connaissances, vous agirez en fonction de ce que vous savez et vous aurez de plus en plus confiance en vous.

1-2 l'intégrité :

L'intégrité est l'un des éléments les plus importants du comportement d'un bon leader. Elle est la confiance qui lie le leader aux membres de son équipe. Si votre équipe ne vous fait pas confiance, vous ne pourrez jamais la diriger.

L'intégrité, c'est faire ce qu'on dit et l'honnêteté, être droit et loyal. L'intégrité définit les règles selon lesquelles vous traitez les autres et révèle vos valeurs. Pensez au patron que vous avez le plus respecté au cours de votre carrière : est-il intègre ?

¹ ROEBUCK Chris, Op.Cit, P 24-25-26.

D'après de nombreuses études, l'intégrité est la vertu que les individus recherchent et admirent le plus chez leur leader. Cela veut dire que vous devez réfléchir à ce que vous faites pour ne pas être influencé par vos sentiments ou vos pulsions.

1-3- Empathie :

Montrez un intérêt sincère pour les individus que vous dirigez. Essayez de les comprendre. Votre but est de les aider à se développer en tant que membres de l'équipe, mais aussi en tant que personnes. Vous devez savoir comment aborder chacun d'eux pour en tirer ce qu'il y a de meilleur. Soyez chaleureux, accessible et apportez-leur votre soutien en prenant le temps de discuter avec eux ou en leur demandant s'ils ont besoin d'aide. Pour que les membres de votre équipe s'intéressent à ce que vous voulez accomplir, vous devez, vous aussi, vous intéresser à leurs objectifs, qu'ils soient débutants ou expérimentés.

1-4- Sociabilités :

En tant que leader, vous devez avoir la capacité de nouer des relations rapidement non seulement avec votre équipe, mais avec toutes les personnes avec lesquelles vous êtes en contact. Pour y parvenir, témoignez de l'intérêt aux autres et essayez de trouver un terrain commun avec eux. Les leaders sont souvent amenés à se créer des réseaux pour atteindre leurs objectifs. La faculté à se faire des relations et à les développer permet de résoudre les conflits plus facilement et de trouver des solutions à tous les problèmes, à la fois à court et long terme.

1-5- L'apparence physique :

Les leaders ont tendance à être légèrement plus grands et plus beaux physiquement que les autres membres.

2- Caractéristiques et avantages d'un bon leader :

2-1- Caractéristique d'un bon leader¹ :

Pour comprendre ce qu'est le leadership, pensez à un patron que vous avez vraiment respecté et en qui vous aviez une confiance absolue. Souvenez-vous de ce qui le rendait différent des autres. Notez chacune de ses actions pour avoir une idée du comportement d'un bon leader et identifier les domaines dans lesquels vous devez faire des efforts. Voici les caractéristiques du leader idéal :

- Respecter vos compétences professionnelles.
- Vous aider à développer vos compétences et à faire évaluer votre carrière.
- Vous informez.
- S'intéresser à vous en tant qu'un individu.
- Vous donner des responsabilités en vous fixant des objectifs clairs et accessibles.
- Vous donner de feed-back de façon constructive.
- Vous faire des éloges lorsque vous les méritez.
- Vous aider lorsque vous êtes surchargé.
- Comprendre ce qui vous motive pour vous aider à travailler mieux.
- Reconnaître ses erreurs et s'en excuser.
- Vous apporter son soutien.

2-2-Avantages d'un bon leader² :

- ✓ L'équipe représente davantage qu'un simple groupe ; ses membres ont un objectif commun.
- ✓ L'équipe connaît ses propres objectifs et sait les situer par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise.
- ✓ Les membres et l'équipe se soutiennent mutuellement.
- ✓ L'équipe est prête à fournir des efforts supplémentaires si nécessaire.

¹Ibid. P 8.

²Ibid., P 11.

- ✓ L'équipe ne se contente pas de minimum, elle recherche la perfection.
- ✓ Chaque membre de l'équipe connaît son rôle et sait ce qu'il a à faire.
- ✓ L'équipe est motivée et effectue sa tâche le plus efficacement possible.
- ✓ Chaque tâche est attribuée à la personne la plus à même de l'accomplir.

3-Dangers d'un mauvais leader¹:

- Le groupe ne sait pas précisément ce qu'il doit faire. Les ressources et le temps sont mal gérés et le travail risque d'être mal fait.
- Le groupe n'est pas motivé. Il met plus de temps à effectuer une tâche qu'il ne le devrait ou, pire encore, ne l'accomplit pas de tout.
- Les individus ne travaillent pas en équipe et ne sont pas aussi efficaces qu'ils pourraient l'être.
- Le groupe se contente de faire le minimum et ne sera probablement pas capable d'assumer une charge de travail imprévue.
- Les membres de groupe ne resteront pas longtemps dans l'entreprise, car ils n'aimeront pas travailler dans cet environnement.
- Les individus ne développeront pas leurs compétences et, par conséquent, le groupe sera incapable de s'adapter à de nouvelles situations.

4-Le leadership aujourd'hui² :

Aujourd'hui pour être efficace, un leader ne doit plus exercer une pression, mais établir de bonnes relations avec son équipe. Le monde de l'entreprise et la façon dont les hommes et les femmes souhaitent être traités a considérablement changé au cours des deux dernières décennies. La puissance et la position ne suffisent plus. On ne peut plus exiger le respect, on doit le gagner. Le leadership est plus que jamais un processus à double sens- autrement dit, vous ne pouvez pas diriger votre équipe contre son gré.

¹ Ibid., P 11.

²Ibid., P 11.

5- Panorama de qualités et les compétences du leader :

5-1- Les qualités nécessaires au leader :

Du fait de la complexité du phénomène de leadership, il serait difficile de présenter une liste exhaustive des qualités personnelles et nécessaires au bon exercice du leadership, et qui seraient valables pour tous les managers, dans toutes les situations. Cependant, la littérature managériale insiste sur certains aptitudes et traits personnels qui jouent un rôle décisif dans l'exercice réussi du leadership; parmi ceux-ci, on note :

✓ Charisme :

C'est la première qualité aux cotés du leader, est la capacité à inspirer la fierté, la foi, le respect de l'enthousiasme, le leader charismatique avec une aura et un ascendant, naturel ou par la communication, il a cette capacité à donner un sens de mission, de vision.

✓ L'intelligence émotionnelle :

De plus en plus de chercheurs et de praticiens mettent l'accent sur l'intelligence émotionnelle comme composante indispensable de leadership. Nous pouvons définir l'intelligence émotionnelle comme la composante indispensable de leadership, la compréhension de nos forces motivationnelles et subjectives.

D'après **GOLMEN Daniel**¹ l'intelligence émotionnelle correspond à la capacité de comprendre ses émotions et celles des autres, et de les gérer d'une manière adéquate. Les récentes recherches montrent que l'intelligence émotionnelle joue un rôle décisif dans l'exercice efficace du leadership. Ce type d'intelligence fait appel à la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie et la sociabilité.

¹ GOLMEN Daniel et ALL, l'intelligence émotionnelle au travail, édition Village Mondiale, Paris, 2000, P 45.

✓ **La sociabilité et l'empathie :**

La sociabilité pousse le manager à établir et maintenir des relations sociales positives et faire preuve du tact, d'extraversion et de sensibilité aux besoins des subordonnés, ce qui lui permet de saisir la manière dont ses subordonnés évoluent dans l'entreprise, connaître les besoins qu'ils ressentent et comprendre les problèmes qu'ils rencontrent. Cette appréhension de la situation professionnelle et émotionnelle du subalterne aide le manager à adapter ses comportements pour mieux répondre aux exigences de la situation ; ainsi, il gagne en efficacité et fait preuve de l'empathie.

L'empathie est l'habilité qui permet la compréhension des émotions des autres ; il s'agit, pour le manager, de se mettre à la place de ses subordonnés pour connaître et saisir leurs attitudes et leurs émotions, ce qui lui permet d'agir d'une manière efficace sur eux. Les managers trop centrés sur eux-mêmes ne parviennent pas à se mettre à la place des autres ; ainsi, ils ne comprennent pas les autres et n'arrivent pas à agir d'une manière efficace sur eux.

✓ **Confiance en soi et conscience de soi¹ :**

La faculté à se connaître soi-même, en reconnaissant avec sincérité ses points forts et ses points faibles, est le fondement du comportement d'un bon leader.

En tant que leader, vous devez aussi être cohérent avec vous- mêmes vous agissez uniquement en fonction de vous sentiment, vous risquez d'être cohérent ou injuste vous devez donc savoir vous maîtriser. Au fur et à mesure que vous acquérez de l'expérience et des connaissances, vous agirez en fonction de ce que vous savez et vous aurez de plus en plus confiance en vous.

✓ **Gestion de soi :**

Maîtrise des émotions, intégrité, adaptabilité volonté de réalisation initiative optimisme.

¹ ROEBUK Chris, Op.Cit, P 24.

✓ **Éthique, valeurs et morale¹ :**

L'enthousiasme est la base de la motivation de l'équipe, les raisons pour lesquelles le leader voit une tâche accomplie sont également importantes, les bons leaders sont poussés par un désir de réussir qui va au-delà de la rémunération ou de statut, il s'agit d'une motivation intérieure et non provoquée par des facteurs externes.

L'enthousiasme et le dynamisme englobent aussi la détermination et l'engagement. Les bons leaders mettent toute leur énergie à augmenter les performances au-dessus du niveau requis. Déjà dans la traduction philosophique depuis Aristote, se retrouve cette idée de l'éthique comme agent « sécularisateur de l'action ».

Elles correspondent à un besoin de repères pour faciliter aux membres d'une profession en contact avec le public, le leader doit développer une sensibilité particulière pour reconnaître la valeur de l'autre et dans toutes circonstances.

✓ **Être tourné vers l'avenir² :**

Cette qualité attendue correspond à la capacité de pouvoir imaginer le futur. Cela recouvre la notion de vision, non pas dans un sens prémonitoire. Qui lit dans l'avenir, mais plutôt dans la capacité à fixer un cap, une orientation, un but à atteindre et dans lequel l'entreprise doit s'engager.

✓ **Être motivant :**

Cette qualité fait référence à l'enthousiasme, à la dynamique, à l'attitude positive par rapport au futur, aux autres ou à soi-même. Si les équipes attendent des leaders une vision pour l'avenir, elles souhaitent aussi être entraînées, motivées pour remplir leur mission.

¹ JUTERAS et France et GOUHIER Christiane, Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2009, P 56.

² ALAIN Duluc, Op.Cit, P 77.

✓ **La passion :**

Le leader communique sa passion aux autres et leur donne le goût et la permission pour agir, le leader aime ce qu'il fait et sait le transmettre à son équipe. Aucun leader ne réussit seul. Il sait obtenir la coopération de toutes les personnes indispensables à l'aboutissement du projet. Il sait donner les responsabilités et déléguer. Les études montrent un haut. Degré de satisfaction et de fierté chez les leaders à propos de leur équipe.

En même temps, l'équipe et tous ceux qui sont impliqués apprécient fortement le travail en commun.

Le sens du travail en équipe, le sens de la coopération ou de la collaboration dépasse la frontière de l'équipe. La hiérarchie, les fournisseurs et les clients sont également touchés par ce sentiment d'appartenir à un projet enthousiasme.

✓ **Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation¹ :**

Les leaders ont une âme de créateur. Souvent pionniers ils osent prendre des risques et s'aventurer sur des terres parfois hostiles ou idées et des risques nouveaux suscitent des réticences ou des oppositions. Le leader doit avoir le courage n'a pas peur de l'échec, bien au contraire, le leader doit avoir le courage d'échouer. Il n'y a pas d'échec, mais des erreurs sources d'apprentissage. La perfection est rarement acquise du premier jet. Aussi faut-il être prêt à prendre des risques, essayer des nouveautés. Reconnaître ses erreurs est une force. Ne pas reconnaître ses erreurs anéantit tous les efforts pour gagner la confiance et, en plus, ne permet pas de trouver des solutions aux problèmes.

Il aussi important que le leader suscite la créativité chez les autres et qu'il sache saisir les idées d'innovation. Qu'il sache aussi écouter les critiques. Elles permettent de remettre en cause les choses bien établies, les habitudes et les processus. S'il

¹ Ibid, P 72.

accepte les critiques les innovations, il en va de même pour les erreurs. Le leader encourage ses collaborateurs à accepter leurs erreurs, il favorise ainsi un état d'esprit positif à l'égard de ceux qui remettent en cause les habitudes et prennent des initiatives, dont l'entreprise à besoin.

✓ **Encourager plutôt que blâmer¹ :**

Le leader ne blâme jamais leur équipe, ils préfèrent utiliser leur énergie à encourager. Donner à ses collaborateurs ou à son équipe la force pour gager fait partie du travail du leader. Il invite l'équipe à se concentrer et à se battre contre les problèmes plutôt que d'utiliser cette énergie contre elle.

✓ **La vision :**

Le leader à les yeux sur le futur, il imagine ce que sera demain, il anticipe. Il crée une ligne à suivre, une direction vitale pour lui, son équipe ou son organisation. Il visualise, il rêve le résultat ou une certaine image de ce lui-ci. La vision n'est pas seulement celle du résultat de son équipe, mais c'est aussi une vision de lui-même, de sa vie, du sens qu'il souhaite lui donner.

Pour être suivi, il sait faire partager sa vision afin qu'elle devienne la vision, le rêve ou l'espoir des autres. Si les autres ne suivent pas, il n'y pas de leader.

Pour y parvenir, le leader doit comprendre les autres, leurs besoins, leurs aspirations ou leurs valeurs et savoir leur parler. Le leadership est intimement lié à la capacité de créer et d'innover. En même temps, cette vision doit être capable, concrète ou signifiante pour les collaborateurs. Il ne s'agit pas d'un rêve irréalisable².

5-2-Les compétences clés du leader³ :

Pour être un bon leader, des recherches s'intéressent aux compétences requises, ils sont repartissent en quatre : les compétences d'affaires, les compétences

¹ Ibid. P 72.

² Ibid. P 69.

³ [www.tbs-sct.gs.ca.gestion des talents, compétences clés en leadership.pdf](http://www.tbs-sct.gs.ca.gestion%20des%20talents,%20comp%C3%A9tences%20cl%C3%A9s%20en%20leadership.pdf).

organisationnelles, les compétences stratégiques, et les compétences interpersonnelles¹.

5-2-1-les compétences d'affaires :

Désignent l'ensemble des connaissances, des capacités et des compétences techniques nécessaires pour effectuer son travail.

5-2-2-les compétences organisationnelles :

C'est les capacités décisionnelles d'un leader face à des structures, les systèmes et les procédures, ce qui comprend le fait de savoir quand et comment se servir de son autorité, de son influence ou de sa force de persuasion. Dans le même ordre d'idées, les leaders ont besoin de compétences stratégiques ou conceptuelles pour le contexte stratégique dans son ensemble, faire des prévisions par apport aux changements dans le contexte et établir une vision à long terme. En voici quelques éclaircissements sur ces compétences :

✓ La Responsabilisation et prise de décision

Une des principales activités du leader est de favoriser la participation interactive et judicieuse et, souvent par l'entremise du travail d'équipe.

Le leader envisage l'avenir facilement et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent.

Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

¹ www.umc.edu.dz/Vf/image/cours/maintenance.../annexe%201.pdf

Le rôle de décision est celui de négociateur.les managers consacrent un temps non négligeable à la négociation.¹

✓ **Résolution de conflits :**

Le leader joue également un rôle de médiateur. Il devra faire face à différents types de conflits au sein de son équipe. Des conflits peuvent aussi survenir à la suite d'une décision concernant les moyens à prendre pour atteindre les objectifs ou la répartition des ressources. Ces tensions peuvent aussi découler d'un conflit de personnalités entre certains membres de l'équipe.

Dans son rôle de médiateur, le leader se rend compte, premièrement, qu'une situation problématique existe. Ensuite, il l'analyse et l'évalue, afin de déterminer si la cause du problème est externe ou interne.

Le leader doit faire attention à la manière dont il intervient. En se concentrant sur la personne elle-même, il devient alors sensible aux perceptions et aux réactions émotives à son égard des personnes impliquées dans le conflit.

Par contre, s'il se concentre sur le processus plutôt que sur la personne, il contribue au succès de son équipe et permet à chacun d'être objectif et de trouver une solution.

✓ **Communication :**

La plupart des problèmes qui surgissent au sein d'une équipe proviennent d'une mauvaise communication².

L'art de communiquer et de s'orienter est un élément important. Le leader doit exprimer facilement et efficacement les décisions, les idées et les projets. Il alloue du temps au partage de l'information, selon **B.GALAMBAUD**, l'information est un ensemble de pratique qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements. Il devient alors plus facile pour lui de persuader son entourage de

¹ FRANK Riboud, Op.Cit, P 65.

²ROEBUCK Chris, Op.Cit, P 32.

collaborer dans le sens voulu. De leur côté, les membres de son équipe doivent également apprendre à écouter et à s'exprimer clairement.

La communication est efficace si le message reçu correspond au message émis. Le but est d'éviter les situations du genre « Ah bon, c'est ce que vous vouliez dire ? je pensais que vous m'aviez demandé de... » la compréhension du processus de communication vous permettra de vous assurer que votre message est bien passé et donc d'éviter les malentendus¹.

5-3les compétences interpersonnelles² :

Elles désignent la capacité d'un leader à se mettre à la place de ses subordonnés et comprennent des aptitudes comme le renforcement et la motivation de l'équipe. La perception et l'écoute active. En effet, un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de faire sa part. il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Autrement dit « le vrai leader, lui sait qu'il est préférable d'écouter avant de parler et d'une oreille ouverte »³

✓ Motivation

Comme chacun le sait, il n'existe aucune recette miracle pour motiver les gens. La motivation vient d'une source intérieure. Le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe et comment ces motivations s'articulent. Les membres de son équipe, en sentant leurs besoins comblés, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique, où chacun peut canaliser son énergie en vue d'assurer le succès de ses actions individuellement.

¹ Ibid. P 33.

² LES COMPÉTENCES EMOTIONNELLES COMME COMPÉTENCES...hal.inria.fr /PDF/GENDRON-Bénédict-ENSEIGNAT-leadership.

³ SAMPLE Steven, cultiver son leadership, édition d'Organisation, Paris, 2007, P 35.

Un bon leader sait motiver de multiples façons. Il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun.

✓ **Honnêteté et intégrité :**

L'intégrité est l'un des éléments les plus importants d'un comportement d'un bon leader. Elle est la confiance qui lie le leader aux membres de son équipe. Si votre équipe ne vous fait pas confiance, vous ne pourrez jamais la diriger. L'intégrité, c'est faire ce qu'on dit et l'honnêteté, et droit et loyal¹.

Un bon leader ne met jamais son intégrité en jeu. Il est jugé sur ses actes. Il doit faire attention de ne pas promettre plus que ce qu'il peut offrir, car cela amènerait alors les membres de son équipe à douter de leur leader et à commencer à remettre en question son intégrité et sa bonne foi.

Les personnes préfèrent en général suivre un individu à qui ils peuvent se fier, même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec lui, plutôt que de suivre quelqu'un avec qui ils sont d'accord, mais qui change fréquemment d'idée.

Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Il sait également s'il doit poursuivre son action ou bien se réorienter pour améliorer le bien-être de son équipe.

¹ ROEBUCK Chris, Op.Cit, P 35.

Section III: les sources de pouvoir et rôles de leader :**1-Les formes d'influences et sources de pouvoir¹ :**

Gortner, Mahler et Nicholson (1993) présentaient onze formes d'influence tirées de Yukl (1981) et cinq sources de pouvoir, tirées de French et Raven (1959). Les formes d'influence sont toutes marquées par le degré d'acceptation plus ou moins élevé de ceux qui sont influencés et décrivent pourquoi le subordonné accepte de se soumettre.

-Les onze formes d'influence :

1- La demande légitime: on se soumet à une demande parce qu'on la considère légitime. C'est la perception du subordonné qui détermine l'influence, ce qui est différent de l'obligation légale, par exemple.

2-La conformiste instrumentale: le subordonné croit qu'un résultat considéré comme désirable pourra être atteint grâce à l'action demandée, alors il s'y soumet.

3-La coercition: le subordonné craint la menace, explicite ou implicite, et accepte l'influence de l'autre.

4-La persuasion rationnelle: la démonstration rationnelle du leader convainc le subordonné, qui partage l'analyse.

5- La foi rationnelle : le leader suggère sans expliquer et le subordonné agit en conséquence.

6-Le lien évocateur: le leader établit un lien nécessaire entre le comportement qu'il désire et l'objectif que l'autre veut atteindre.

7-L'endoctrinement : le subordonné adhère à des valeurs qui déterminent son comportement.

¹ DENIS Proulx, Management des entreprises publiques, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, Canada, P 21.

8- La distorsion de l'information : le subordonné dispose d'une information limitée, biaisée ou mal interprétée qui pourra l'influencer.

9- L'ingénierie situationnelle : quelqu'un manipule les aspects physiques et sociaux de la situation pour générer des attitudes et des comportements.

10- L'identification personnelle : une personne imite les attitudes et les comportements d'un individu qu'elle admire.

11-L'identification à la décision : on s'identifie tellement à la décision et à l'influence qu'on peut exercer qu'on en vient à partager l'objectif final.

-Les cinq sources de pouvoir ¹:

1- Le pouvoir de récompense: la capacité de récompenser donne du pouvoir. Ce pouvoir est limité par les coûts qu'il engendre et l'érosion de l'attrait qu'il représente.

2- Le pouvoir coercitif : la capacité de punir génère la crainte, donc le pouvoir. La limite de ce pouvoir est que l'on doit continuer à croire que son détenteur est prêt à l'utiliser. Cependant, les effets de la coercition diminuent avec le temps.

3-Le pouvoir légitime : il existe une règle formelle, selon la loi ou la hiérarchie, qui autorise quelqu'un à exercer le pouvoir. Sa limite est liée au fait que le responsable investi du pouvoir doit réussir à le faire accepter : la rébellion est toujours possible en dépit de la règle.

4-Le pouvoir de référence : le fait de s'appuyer sur quelqu'un de reconnu donne du pouvoir. S'associer à un individu ou à un but global que personne ne saurait contester accorde du pouvoir. Trouver une personne ou un but auquel tous adhèrent en constitue la principale limite.

5-Le pouvoir d'expertise : le fait d'être reconnu comme expert donne du pouvoir. Maintenir ce pouvoir exige un effort constant et il n'est pas toujours évident de transcender cette compétence. La limite est fixée par le degré de reconnaissance de la

¹ Ibid. P 211.

qualité d'expert : la publicité d'un désodorisant faite par un joueur de hockey est limitée par la reconnaissance que les gens accordent à l'athlète en tant qu'experts.

Ces sources de pouvoir se caractérisent par leur entropie et l'érosion de leurs effets. La sur utilisation d'une source de pouvoir entraîne la perte progressive de son efficacité. Aucun gestionnaire public ne peut récompenser les gens de façon continue : il est impossible de toujours offrir des promotions, des primes, des récompenses qui fassent effet. Le fait de consentir des primes égales à tous n'a aucun effet, car les systèmes universels n'accordent aucune valorisation. Mettre en place un système de rémunération lié à la productivité, dans les rares cas où c'est possible dans le secteur public, fait en sorte que la récompense est liée au travail lui-même : cela peut accroître la quantité de travail produite, mais réduit d'autant le pouvoir personnel du patron qui ne peut que reconnaître ou sanctionner l'atteinte des objectifs ou l'échec, selon des critères préétablis.

Il en est de même du pouvoir coercitif : être en mesure de punir donne du pouvoir, mais son détenteur a intérêt à profiter de son statut pour asseoir sa légitimité (ce que font les dictateurs une fois le pouvoir obtenu) ou sa compétence, etc. Les gestionnaires qui surestiment leur pouvoir légitime, sans obtenir l'appui de leurs troupes, s'exposent à ce que leurs subordonnés, sans les confronter directement, ne les suivent pas et fassent de la résistance passive ou encore, dans les cas le plus graves, se rebellent.

Le pouvoir de référence ne fonctionne que si l'on en parle peu : la référence finit par ennuyer quand elle est citée trop souvent.

Enfin, l'expertise exige un effort constant pour se maintenir au sommet, dans un contexte où il est nécessaire d'être perçu comme supérieur aux autres dans le domaine d'expertise. On observe, cependant, que l'expertise est souvent récompensée par un statut formel, par le fait d'être considéré comme une référence, tout en maintenant le paradoxe suivant : si l'on nomme un expert à un poste de responsabilité, il est probable que son expertise professionnelle globale soit moindre,

annulant ainsi le motif de sa nomination, d'où la nécessité de miser sur d'autres sources de pouvoir¹.

Le piège des sources de pouvoir est que chacune d'elles conduit aux autres. Si un individu peut profiter d'une source, son pouvoir à terme dépendra de sa capacité à utiliser, cette source pour en développer.

2-Les principaux rôles du leader sur les travailleurs :

« Le leadership quant à lui gérer le changement, une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatil. En conséquence, utiliser les bonnes méthodes d'hier, même en les améliorant un peu, n'est plus la formule du succès. Des adaptations majeures sont nécessaires si l'on veut survivre et rester compétitif dans ce nouvel environnement »²

Le concept de rôle passe par le chemin du vocabulaire théâtral à la gestion, le rôle de leadership se définit ainsi : « c'est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable³. » Mais les rôles managériaux sont souvent présentés comme autant de caractéristiques fonctionnelles et de propriétés aux individus.

« Les leaders, les chefs, et d'autres personnes sont les interprètes de rôles prédéterminés. »⁴

2-1 la nécessité de donner une direction et un but à son organisation :

Permet de positionner le statut de chaque personne dans l'entreprise et implanter une hiérarchie pour bien mener et diriger le personnel.⁵

2-2 la transmission et l'élaboration de décisions stratégiques :

¹ Ibid. P 212.

² FRANCK Riboud, Op.Cit, P 59

³ OLIVIER Meir, Déco du manager, édition Dunod, Paris, 2009, P 180.

⁴ HENRI Mintzberg, Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, édition d'Organisation, 2000, P 89

⁵ MITHIE Band et M.Roussou, Le commandement comme encadrement de la coopération, éd Issy-les Moulineaux, EAP, P 47.

Le leadership présent dans toutes les activités du cadre, en pratique toutes les actions de leader sont examinées avec attention par ses travailleurs lorsqu'il répond à travailleurs .des travailleurs anxieux peuvent même avoir un message implicite.

2-3 Apprécier les résultats et donner du feed-back :

Elle permet de mesurer les écarts par rapport aux objectifs et d'envisager le cas échéant des mesures d'amélioration. Ensuite, elle donne les moyens au leader de savoir ou il en est.

L'appréciation peut porter sur :

- Le rendement obtenu (contrôle de l'attente des normes ou objectifs fixes).
- Les comportements mis en œuvre
- Les habiletés manifestées

L'appréciation des résultats est évoquée en relation avec la notion de feed-back (information en retour) .parce que les résultats sont faciles à avoir.

L'étude du travail et les négociations des situations de crise

Le cadre est en permanence à l'affût d'information sur sa propre organisation et lorsque chose ne lui plaît pas, il n'hésite pas à agir.

2-4 Amélioration des relations avec ses travailleurs :

- Le leader définit le milieu dans lequel les travailleurs travaillent, ils essaient de mettre en phase les besoins des travailleurs et ceux de l'organisation de façon à accroître l'efficacité des opérations.
- Le rôle de leader est présent dans pratiquement toutes les activités du cadre dans lesquelles les travailleurs sont impliqués
- Le leader doit concentrer ses efforts sur la mise en phase des besoins de ses travailleurs et de ceux de l'organisation, afin que les opérations de l'entreprise soient plus efficaces

- Le rôle de leader assure la fusion d'éléments divers en une entreprise, une entité coopérative

2-5 l'étude de travail et les négociations des situations de crise :

Il existe encore d'autres activités liées au leadership, celles qui le voient s'intéresser au travail des subordonnés (on pourrait dire « se mêler » du travail de ses subordonnés). Le cadre est en permanence à l'affût d'informations sur sa propre organisation, et lorsque quelque chose ne lui plait pas, il n'hésite pas à agir

Chapitre 3

Cadre pratique de la recherche

Section I: Présentation de l'organisme d'accueil**1-Présentation de l'entreprise ALCOVEL:****1-1Historique :**

a)- Présentation L'entreprise mère (SONITEX) : La SONITEX a été créée par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, elle fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction ; c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont donné plusieurs entreprises qui sont :

- INDITEX
- ECOTEX
- ELATEX
- SOITEX
- DISTRITEX
- COTITEX

Au terme de la deuxième réforme économique du 07 1986, la COTITEX donne naissance à quatre entreprises qui sont :

- COTITEX de Batna.
- COTITEX de Sebdou.
- COTITEX de Draa Ben Khedda.
- COTITEX de Laghouat.

b)- Présentation de l'organisme d'accueil (AL.CO.VEL) :

Le complexe velours d'Akbou est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977 entre la SONITEX et l'association Sybertra le peigné de

Belgique. L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 25/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive est le 07/11/1984 et la date de la mise du complexe au régime de croisière dont la période est établie jusqu'à 1985.

A partir du 28/01/1998 le complexe velours d'Akbou, unité de Laghouat est transformé en S.P A. au capital de 1 500 000 000,00 DA dénommés « Algériens des cotonnades et velours », AL.CO.VEL par abréviation.

C)- Données générales :

Le complexe est situé à environ 7 km du chef-lieu du daïra d'Akbou et à 70 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Sa superficie est de 158 400 m², dont 62 340 m² couverts. Son effectif total est de 898 dont :

Le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde. Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechange, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation. Sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

1-2 Nature juridique de l'entreprise :

AL.CO.VEL est une société par actions (SPA) à caractère industrielle et commercial.

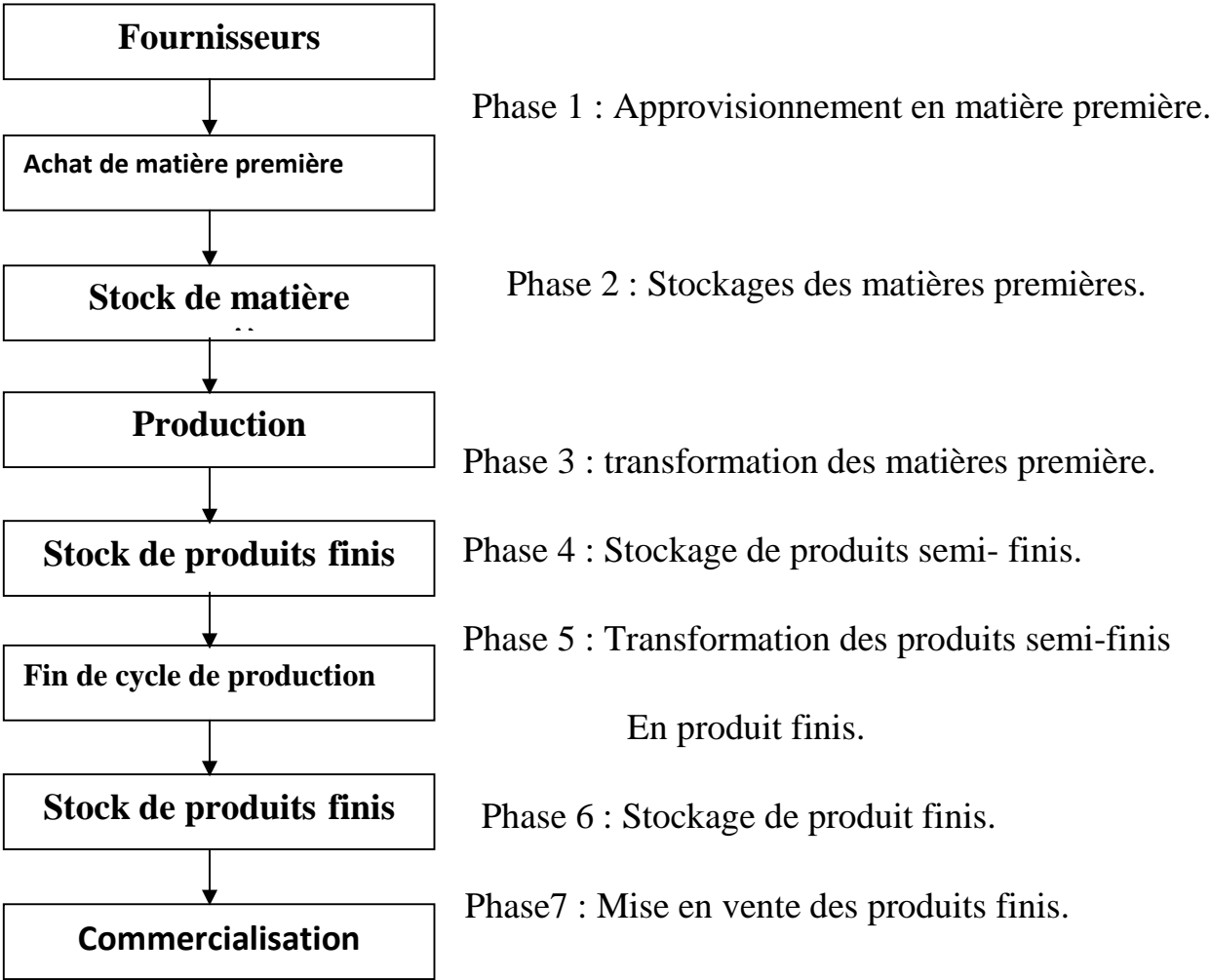
a)- Commerciale : Une fois les matières premières transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

b)- Industrielle : elle achète des matières premières et fournitures qu'elle transforme en produits finis.

c)- Prestation de services : outre la transformation et la commercialisation l'entreprise réalise aussi des prestations de services où elle reçoit des matières

premières comme les tissus pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

D)- Processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe :



1-3 Organisation administrative du complexe :

a)- Direction du complexe : La direction du complexe est assurée par un directeur (PDG) elle constitue par un secrétariat, service hygiène et sécurité formée par une section prévention, section protection incendie et par une section gardiennage.

b- Direction administration et finance :

➤ **Sous direction des ressources humaines (SDRH) :**

Elle regroupe le service de personnel, le service social, le service des moyens généraux et le centre de formation.

- **Service du personnel (SP) :** Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).
- **Service social :** Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.
- **Service des moyens généraux (SMG) :**

Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il est responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

➤ **Sous direction finance et comptabilité (SDFC) :**

Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle est constituée de :

- **Service de la comptabilité générale (SCG):**

Il est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.

- **Service de la comptabilité analytique (SCA) :**

Il a pour mission l'établissement des coûts de production et prix de revient, il est chargé aussi de l'établissement des inventaires comptable et physique de fin d'année, et ce en collaboration avec la sous-direction approvisionnement et commerciale. Ce service gère les opérations énumérées ci-dessus grâce à l'existence d'une section de comptabilité analytique et d'une section de comptabilité matière.

- c)- **Direction commerciale et approvisionnement (DCA) :**

- **Sous direction des approvisionnements :**

Elle regroupe deux services à savoir :

- **Service gestion des stocks :** Il assure la gestion des magasins matières Premiers, produits chimiques et magasin pièces de rechanges.

- **Service achat :** Il regroupe deux sections achat locales et achat extérieur.

- **Sous direction commerciale (SDC) :**

- **Service commercial (SC):**

C'est un service constitué par la section magasin et expédition des produits finis, une section des ventes et une section de marketing.

- d)- **Direction production et maintenance (DPM):**

- **Sous direction technique (SDT) :**

Elle joue un rôle très important au niveau du complexe, elle est la régulatrice de la production et elle agit par l'intermédiaire d'un département contrôle de qualité et d'un service de programmation.

- **Service contrôle de qualité :**

C'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous-structures au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections contrôle de qualité filature, contrôle de qualité tissage et contrôle de qualité finissage.

- **Service programmation (SP) :** Il fait la programmation des articles par métrage et par colorie et le calcul des taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

- **Sous direction recherche et développement (SDRD) :**

Elle a pour mission la recherche de nouveaux produits, suit les projets d'investissements ainsi que la réorganisation.

1-5 Processus de production au niveau du complexe :

- **Matière première utilisée :**

Les principales matières premières utilisées dans la fabrication du velours sont : le coton, l'acrylique, le Polyester, divers produits chimiques et colorants, outre ces matières le complexe utilise d'autres à savoir l'eau, gaz naturel, énergie électrique, carburant, lubrifiant, pièces de rechange....etc.

- **Différentes étapes de production :**

à **Filature** : Elle est divisée en trois lignes de fabrication :

- Ligne cardée.

- Ligne peignée.

- Ligne d'acrylique.

Au niveau de ces lignes, la matière première subit les traitements suivants :

- **Battage** : la matière première (coton / acrylique) ouvraison de balles et subite des traitements et de nettoyage.

- Cardage : cette phase a pour rôle de complimenter le nettoyage, démêlent et parcellisent les flocons pour former un ruban cardé.
- Réunissage : les rubans de carde sont réunis en nappe de 20.
- Peignage : les nappes homogènes subissent un nettoyage et la suppression des fibres courtes.
- Étirage : le ruban qui sort du réunissage subit un affinage par doublage et par étirage pour donner un ruban régulier.
- Filage : les rubans obtenus subissent une série des opérations (étirage, torsion) pour obtenir du fil avec un diamètre voulu.
- Bobinage : Après avoir obtenu des fuseaux, les fils sont soumis a d'autres traitements de finissage ensuite ils sont bobinés pour permettre une meilleure manutention et un meilleur stockage.

b) Tissage : L'atelier de tissage est composé de deux salles :

- Salle de velours trame.
- Salle de velours chaîne.

Au niveau du tissage la fabrication du velours passe par trois opérations

- Ourdissage : l'ourdissage a pour but d'enrouler les fils de chaînes sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé
- Encollage : dans cette phase les files sont enduites de colle de façon à le rendre souple, glissant et résistant.
- Réunissage : Cette opération concerne les files retords, elle consiste à réunir autant d'ensouples d'ourdissage direct pour obtenir une ensouple de tissage désirée.

- Ensouplage : Son but est d'assembler autant de sections de files pour une ensouple de tissage.
- Rentrage : Elle consiste à introduire les files de chaînes dans les lamelles de casse-chaîne, dans les lis et dans les dents de peignés.
- Canetage : Son rôle consiste à rouler sur des canettes qui sont destinées à alimenter la trame.

c-Finissage : Il est constitué de trois services :

- Préparation coupe.
 - Blanchiment et teinture.
 - Apprêts.
- Préparation coupe : Cette phase procède à la coupe du tissu au lavage Et le flambage.
 - Blanchiment et teinture : Elle consiste à laver, teindre et à blanchir le tissu.
 - Apprêts :
 - Apprêts trame chimiques pour traiter le tissu d'habillement.
 - Apprêts trame mécaniques pour le brossage du tissu.
 - Apprêts trame chaîne pour traiter les articles de chaîne.
 - Apprêts trame acrylique et jacquard.

Section II : Analyse et interprétation et vérification des données relatives aux hypothèses.

1- Données personnelles des enquêtés :

Tableau N° 01 : la répartition des enquêtes selon le sexe

Sexe	effectif	Pourcentage
Masculin	74	61.66 %
Féminin	46	38.33 %
Total	120	100 %

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtes sont de sexe masculin avec un pourcentage de 61.66 % alors que le pourcentage des femmes est seulement de 38.33 % dans la totalité, à partir de là, on peut déduire que le nombre des hommes est plus important par rapport à celui des femmes au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Tableau N° 02 la répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge :

Âge	effectif	Pourcentage
[20-29]	43	35.38 %
[30-39]	30	25 %
[40-49]	19	15.83
[50 et plus]	28	23.33 %
Totale	120	100 %

Le tableau montre que la catégorie d'âge supérieur est celle de [20-29] ans avec un pourcentage de 35.38 % suivit par de la catégorie d'âge allant de [30-39] avec un pourcentage de 25 % et en troisième catégorie et de celle qui est de [50ans et plus avec un pourcentage 23.33% vient en dernier lieu la faible catégorie qui est située entre [40-49] avec un pourcentage de 15.83%.

Tableau N° 03 : la réparation des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	effectif	Pourcentage
Sans niveau	10	8.33 %
Primaire	11	9.16 %
Secondaire	32	26.66 %
Moyen	34	28.33 %
Universitaire	33	27.5 %
Total	120	100 %

Selon les résultats de ce tableau, on constate trois niveaux qui a un pourcentage élevé, on premier lieu est celle de niveau moyen avec un pourcentage de 28.33 % suivit par le niveau universitaire avec un pourcentage de 27.5 % et en troisième lieu c'est le niveau secondaire avec un pourcentage de 26.66 % et on constate deux niveaux plus faibles qui sont le niveau primaire avec un pourcentage 9.16 % et 8.33 % pour la catégorie sans niveau.

Tableau N° 04 : la réparation des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles

Catégories socioprofessionnelles	Effectif	Pourcentage
cadre	14	11.66 %
Agent de maitrise	15	12.5 %
Agent d'exécution	91	75.83 %
Total	120	100 %

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 75.83 % des enquêtés d'ALCOVEL sont des agents d'exécutions soit d'un effectif 91, suivis par la catégorie des agents de maitrise avec un pourcentage de 12.5 %, et enfin nous remarquons que la catégorie des cadres représente un pourcentage de 11.66 %.

Il est signalé que notre enquête s'est déroulée dans le service contrôle et qualité qui agit directement sur la production (filature, tenture, tissage, finissage), et que l'entreprise embauche plus les travailleurs exécutants que les cadres, et cela paraît parfaitement logique puisque l'encadrement ne peut dépasser le nombre des subalternes.

Tableau N°05 : répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

ancienneté professionnelle	Effectif	Pourcentage
Moins un	11	9.16 %
1-6	38	31.66 %
7-12	9	07.5 %
13-20	11	09.16 %
20et plus	51	42.5 %
Total	120	100 %

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 42.5 % des salariés d'ALCOVEL ont une ancienneté de plus de 20ans, suivit de 31.16 % des salaires qui se statuent de 1 à 6 ans. Ensuite viennent les salariés qui ont une ancienneté de 13 à 20 et moins d'une année avec un pourcentage de 9.16 %. Et enfin vient le taux plus faible à savoir 7.5 % qu'ont 7 à 12.

On peut déduire de ces résultats qu'une ancienneté la plus élevée est celle de la catégorie qui a plus de 20 ans d'expérience. Cela s'explique par le fait que la majorité des enquêtés sont âgées entre 40 ans et plus. (Voir le tableau N° 2). Et cela suite, à la politique de recrutement interne prônée par l'entreprise.

À la lumière de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des travailleurs de l'entreprise ALCOVEL occupent des postes pour une longue durée, et cela pourrait s'expliquer par leurs adaptations aux conditions de travail, aussi au facteur d'âge des travailleurs dont la majorité dépasse 40 ans.

1- L'analyse et l'interprétation des données relatives aux hypothèses :

1-1 L'analyse et l'interprétation des données relatives à la première hypothèse.

Tableau N°06 : L'attitude du supérieur hiérarchique avec les subordonnés selon le type de commandement.

Comportement Style de commandement	Sociable	N'est pas sociable	Totale
participatif	57 83.82%	11 16.17%	68 100%
autoritaire	23 65.71%	12 34.28%	35 100%
Laisser-faire	10 58.82%	7 41.17%	17 100%
Totale	90 75%	30 25%	120 100%

A travers les résultats de ce tableau, il nous paraît clairement que la majorité des enquêtés à savoir 90 personnes témoignent de la sociabilité de leur responsable hiérarchique et ceci est confirmé par la forte proportion de 75 %. Cependant une légère proportion a été remarquée dans le tableau déclarent la non-sociabilité du responsable hiérarchique avec seulement 25 % comprenant 30 personnes, car le style de commandement participatif favorise la proximité et la sociabilité avec l'ensemble des acteurs, et le taux de 83.33 % de notre échantillon confirme ce résultat, en revanche 26.66 % des enquêtés attestent que leur supérieur hiérarchique n'est pas sociable.

À partir de cette lecture, on peut dire que la majorité des enquêtés estiment que le supérieur hiérarchique entretient de bons rapports avec les autres, des rapports

amicaux basés sur la motivation et la récompense, qui sont autant de vertus qui rendent compte de la qualité du commandement au sein de l'entreprise.

Cela renvoie au style de direction participatif adopté par les dirigeants d'ALCOVEL qui favorise la sociabilité.

En effet, le style de commandement participatif, fait naître des bonnes relations entre les subordonnés. Le responsable traite ses subordonnés d'une façon équitable.

Cette résultat peuvent être témoigner par les études de REOBUCK CHRIST sur la sociabilité de : « en tant que leader, vous devez avoir la capacité de nouer des relations rapidement non seulement avec votre équipe, mais avec toutes les personnes avec lesquelles vous êtes en contact, pour y parvenir témoignez de l'intérêt aux autres et essayez de trouver un terrain commun avec eux, les leaders sont souvent amenés à se créer des réseaux pour atteindre leurs objectifs, la faculté à se faire des relations et à les développer permet de résoudre les conflits plus facilement et de trouver des solutions à tous les problèmes, à la fois à court terme et à long terme »¹ (Chapitre 2, section II, p.33.)

¹ REOBUCK Chris, Op.Ct, P 26.

Tableau N° 07 : l'encouragement et la récompense des subordonnés par le supérieur hiérarchique selon le type de commandement

Encouragement Style de commandement	Oui	Non	Totale
Participatif	52 76.47 %	16 23.52 %	68 100 %
Autoritaire	21 60 %	14 40 %	35 100 %
Laisser-faire	12 70.58 %	5 29.41 %	17 100 %
Total	85 70.83 %	35 29.16 %	120 100 %

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 70.83 % des enquêtés déclarent que leur responsable hiérarchique les récompense et les encourage, contre 29.16 % des enquêtés qui déclarent le contraire.

On a 76.47 % selon le style de commandement participatif qui affirme que leur responsable les récompense et les encourage contre 23.52 % des enquêtés de même style qui déclarent le contraire. Ensuite viennent 70.58 % des enquêtés selon le style de commandement laisser-faire qui affirment leur récompense par leur responsable, contre 29.41 % de ceux qui disent le contraire. Enfin, on a 60 % selon le style de commandement autoritaire qui affirme que leur responsable hiérarchique les récompense et les encourage contre 40 % qui infirment leur récompense par leur responsable hiérarchique.

Les résultats enregistrés ne peuvent que renforcer l'opinion qu'ont les sociologues et les psychologues sur les biens faits et les retombées positives du type

de commandement participatif, étant donné que ce dernier permet de créer un climat de travail harmonieux et pacifique, permettant à chaque salarié par la même d'étaler toutes ses qualités d'innovation et de production.

On conclut, on déduit que la capacité de récompenser donne du pouvoir. Ce pouvoir est limité par les coûts qu'il engendre et l'érosion de l'attrait qu'il représente. (chapitre2, section III, p.46).

Tableau N°08 : la participation du supérieur hiérarchique avec les subordonnés dans la gestion des situations difficiles :

La participation de chef hiérarchique	Effectif	Pourcentage
Participe	105	87.5 %
Ne participe pas	15	12.5 %
Totale	120	100 %

Le tableau ci-dessus nous a permis de constater que 87.5 % de notre échantillon ont répondu que leur responsable hiérarchique participe avec eux dans la gestion des situations difficiles.

Une des principales activités du responsable est de favoriser la participation interactive et judicieuse, et ce souvent par l'entremise du travail d'équipe.

Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

Le rôle de décision est celui de négociateur.les managers consacrent un temps non négligeable à la négociation.¹(Chapitre2, section II, p. 41).

D'après ces résultats on peut dire que les responsables hiérarchiques on peut les considérer comme des leaders, parce que la plupart des enquêtés ont répondu que leur responsable hiérarchique participe avec eux dans la gestion des situations difficiles.

Tableau N°09 : les problèmes de l'absentéisme de supérieur hiérarchique au niveau de travail selon les catégories socioprofessionnelles.

L'absentéisme C.S.P	Oui	Non	Total
Cadre	1 7.14 %	13 92.85 %	14 100 %
Agent de maitrise	3 20 %	12 80 %	15 100 %
Agent d'exécution	20 21.97 %	71 78.02 %	91 100 %
Total	24 20 %	96 80 %	120 100 %

À la question de savoir si le responsable hiérarchique s'absente et leur absentéisme cause des problèmes au niveau de travail, nous remarquons à travers les données de se tableau que la majorité des travailleurs d'ALCOVEL énoncent que leur supérieur hiérarchique et disponible et que ne s'absente pas souvent, et ce avec un taux de 80 %, contre 20 % de ceux que déclarent le contraire.

On à 92.85 % des cadres qui déclarent que leur responsable hiérarchique ne s'absente pas, contre 7.14 % de ceux qui déclarent le contraire. En, suit, on à 80 % des agents de maitrise qui déclarent que leur responsable est disponible, contre 20 %

¹ FRANK Riboud, Op.Cit, P 65.

de ceux que disent le contraire. Enfin 78.02 % des agents d'exécutions qui déclarent que leur responsable ne s'absente pas, contre 21.97 % de ceux qui disent le contraire.

On déduit que la majorité des enquêtés de toutes les catégories socioprofessionnelles déclarent que leur responsable ne s'absente pas, cela s'explique par la dynamique de ses responsables et cela veut dire que la lourde responsabilité qui pèse sur le dos du supérieur hiérarchique fait de lui un élément incontournable, cette forte implication du responsable lui interdit même de s'absenter ou de s'éloigner momentanément et ce quelque soit le motif. Cette proximité porte en elle-même que du bénéfice pour l'entreprise, puisqu'elle permettra sa présence continue à côté du processus de production.

Tableau N° 10 : la répartition de l'échantillon selon le style de commandement appliqué par supérieur hiérarchique.

Style de commandement	Effectif	Pourcentage
Autoritaire	35	29.6 %
Participatif	68	56.66 %
Laisser-faire	17	14.16 %
Total	120	100 %

On se référant aux données de ce tableau, nous remarquons que la proportion la plus importante de notre population d'étude indique que le style de leadership participatif est dominant avec un pourcentage de 56.66 %, suivit de style autoritaire avec un pourcentage 29.6 %. Vient en dernière position le style laisser-faire qu'est le moins adopté à l'entreprise ALCOVEL avec un pourcentage de 14.16 %.

Ce qu'on peut déduire de ces résultats, c'est que le style de commandement adopté par les dirigeants d'ALCOVEL est le style de commandement participatif. Il est de la nature humaine de vouloir travailler loin des yeux surveillants et des gardes fous, qui constituent gêne considérable dans l'accomplissement des tâches. Par

ailleurs le type de commandement participatif renforce les liens entre responsables et subordonnés et permet de surcroît de créer un climat de confiance réciproque.

Ces résultats peuvent être témoignés par l'étude de **R.LIKERT** sur le style participatif : « les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision, la coopération est forte, un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

LIKERT préconise le style participatif, car il est plus efficace en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus » (Chapitre 2, section I, p. 28).

Néanmoins, la légère proportion affirmant l'autorité de responsable par 35 salariés semble certainement appliquée aux salariés qui négligent leur travail ou qui ne semblent pas respecter certains règlements horaires et décisionnels, et notamment l'éclatement des conflits ou autres disputes à l'intérieur de l'entreprise. Le responsable se doit d'y intervenir pour remettre- rhétorique ment parlant- les pendules à l'heure et insinuer à l'ensemble du personnel les normes d'une bonne publicité de l'entreprise.

Tableau N°11 : Les moyens d'information des subordonnés selon les catégories socioprofessionnelles.

Moyen d'information C.S.P	Tableaux d'affichage	Supérieur hiérarchique	Assemblée générale	Collègues de travail	Total
Cadre	8 57.41 %	3 21.42 %	1 7.14 %	2 14.28 %	14 100 %
Agent de maîtrise	10 66.66 %	2 13.33 %	1 6.66 %	2 13.33 %	15 100 %
Agent d'exécution	42 46.15	25 27.47	3 3.29 %	21 23.07 %	91 100 %
Totale	60 50 %	30 25 %	5 4.16 %	25 20.83 %	120 100 %

À la lecture de ce tableau, nous constatons que 50 % des membres de l'échantillon déclarent que les tableaux d'affichage sont les moyens d'information les plus utilisés pour aviser les salariés des nouvelles décisions prises, contre 25 % qui affirment que c'est par le canal supérieur hiérarchique qui est informé de tout ce qui touche à l'entreprise.

L'entreprise combine des moyens d'informations divers, de l'affichage jusqu'aux assemblés générales en passant par le canal supérieur hiérarchique, tous ce sont des moyens qui ont leurs poids dans la transmission de l'information en privilégiant avec un degré plus la transmission de l'information par les tableaux d'affichage, qui sont après a été révélé par les salaries, très efficace dans la transmission de l'information au sein de l'entreprise d'ALCOVEL. Selon

B.GALAMBAUD, l'information est un ensemble de pratique qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements (Chapitre2, section II, p. 42).

Tableau N°12 : Les capacités physiques et morales du supérieur hiérarchique selon les catégories socioprofessionnelles:

Les capacités C.S.P	actif	Activité faible	nul	Total
Cadre	10 71.42 %	3 21.42 %	1 7.14 %	14 100 %
Agent de maitrise	9 60 %	5 33.33 %	1 6.66 %	15 100 %
Agent d'exécution	59 64.83 %	27 29.67 %	5 5.49 %	91 100 %
Totale	78 65 %	35 29.16 %	7 5.83 %	120 100 %

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 65 % des enquêtés affirment que leur responsable hiérarchique est actif, suivit de 35 % de ceux que disent que l'activité de leur responsable hiérarchique à une activité faible, et enfin ceux qui déclarent que l'activité de leur responsable hiérarchique par apport à ses capacités physiques et morale est faible avec un pourcentage de 5.83 %.

On constate que le pourcentage le plus élevé est ce lui des cadres qui affirment que leur responsable hiérarchique est très actif avec 71.42 %, suivit par les agents d'exécution avec 64.83 %, et enfin agent de maitrise avec 60 %.

À partir de ces résultats, on peut dire que le pourcentage le plus élevé dans les C.S.P est ce lui des cadres est celle qui affirme que leur responsable hiérarchique est très actif, cela peut, s'explique, par la position qu'ils occupent au sein de l'entreprise

ainsi que leur niveau d’instruction élevé et la confiance en soi de leur responsable par apport a sa capacité physique.

Être tourné vers l’avenir est une qualité attendue correspond à la capacité de pouvoir imaginer le futur. Cela recouvre la notion de vision, non pas dans un sens prémonitoire. Qui lit à l’avenir, mais plutôt dans la capacité à fixer un cap, une orientation, un but à atteindre et dans lequel l’entreprise doit s’engager (Chapitre2, section II, p. 38).

On peut dire que les dirigeants d’ALCOVEL sont très dynamiques, et donnent toute leur énergie à augmenter les performances au-dessus du niveau requis.

Tableau N°13 : La corrélation entre le style de commandement et la réaction du supérieur hiérarchique lors des conflits.

Conflits Type de commandement	négociateur	Ne négociez pas	Totale
Participatif	60 88.23 %	8 11.76 %	68 100 %
Autoritaire	25 71.42 %	10 28.57 %	35 100 %
Laisser-faire	8 47.05 %	9 52.94 %	17 100 %
Totale	93 77.5 %	27 22.5 %	120 100 %

On remarque d’après ce tableau, que une grand partie de notre échantillon répondu que le supérieur hiérarchique est un bon négociateur lors des conflits avec un pourcentage de 77.5 % des enquêtés, contre 22.5 % des enquêtés qui confirment le contraire.

On a 88.23 % pour le type de commandement participatif qui déclarent que leur chef hiérarchique négocie avec eux lors des conflits, suivit de 71.42 % pour le type de commandement autoritaire qui affirment aussi que leur chef hiérarchique négocié avec eux lors des conflits, et enfin le type de commandement laisser-faire qui affirment la même chose avec un pourcentage de 47.05 %.

Le leader joue également un rôle de médiateur. Il devra faire face à différents types de conflits au sein de son équipe. Des conflits peuvent aussi survenir à la suite d'une décision concernant les moyens à prendre pour atteindre les objectifs ou la répartition des ressources. Ces tensions peuvent aussi découler d'un conflit de personnalités entre certains membres de l'équipe (Chapitre2, section II, p. 42).

Pour nous aider à mieux comprendre la bonne volonté de la négociation du supérieur hiérarchique lors des conflits, nous pouvons présumer que le supérieur hiérarchique se doit d'apprécier les situations aussi finement et subtilement que possible en vue de prendre des décisions sages. Pour ainsi dire, négocier avec ses travailleurs dans les moments de crise c'est accepter le pouvoir des autres, il ne s'agit plus de contraindre et d'imposer, mais au contraire de susciter l'expression, la participation, l'implication dans la prise de décision.

Autrement dit, le leader se doit de définir clairement le problème existe. Ensuite, il analyse et l'évalue, afin de déterminer la cause de problème. Le leader doit faire attention à la manière dont il intervient, en se concentrant sur la personne elle-même, il devient alors sensible aux perceptions et aux réactions émotives -à son égard- des personnes impliquées dans le conflit. Par contre, s'il se concentre sur le processus plutôt que sur la personne, il contribue au succès de son équipe et permet à chacun d'être objectif et de trouver une solution. (Chapitre2, section II, p. 42).

3-analyse et interprétation des données relatives à la deuxième hypothèse.

Tableau N°14 : l'intelligence managériale de supérieur hiérarchique selon les catégories socioprofessionnelles.

Intelligence Type de commandement	Oui	Non	Total
Cadre	11 78.57 %	3 21.42 %	14 100 %
Agent de maitrise	9 60 %	6 40 %	15 100 %
Agent d'exécution	67 73.62 %	24 26.37 %	91 100 %
Total	87 72 %	33 27.5 %	120 100 %

Dans ce tableau, nous constatons que 72 % des personnes déclarent que leur supérieur hiérarchique à l'intelligence managériale suit d'un faible pourcentage de 27.5 % des interrogés qui confirment le contraire.

La répartition des réponses des interrogés par apport aux différentes C.S.P montre clairement que la catégorie des cadres est celle qui affirme plus l'intelligence de leur responsable avec un pourcentage de 78.57 %, suivit par celle des exécutants avec 73.62 %, celle des agents de maitrise avec 60 %.

Le supérieur hiérarchique se différencie des autres par son intelligence émotionnelle, cependant il nécessaire pour les dirigeants d'admettre leurs énergies, leur créativité vis-à-vis des subordonnés.

D'après **GOLMEN Daniel** l'intelligence émotionnelle correspond à la capacité de comprendre ses émotions et celles des autres, et de les gérer d'une manière

adéquate. Les récentes recherches montrent que l'intelligence émotionnelle joue un rôle décisif dans l'exercice efficace du leadership. Ce type d'intelligence fait appel à la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie et la sociabilité (Chapitre2, section II, p.36).

On conclusion, on déduit que la plus part des enquêtés confirment que leurs responsables sont intelligents et on peut les considérer comme des leaders.

Car « seule l'intelligence de tous ces membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement ».¹

Tableau N°15 : les capacités d'innovation de leur supérieur hiérarchique

Capacités d'innovation	Effectif	Pourcentage
Oui	64	53.33 %
Non	56	46.66 %
Total	120	100 %

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 53.33 % des enquêtés affirment que leur responsable direct à des capacités d'innovation et d'imagination dans le domaine du travail, contre 46.66 % des enquêté qui déclarent le contraire.

Cela peut, s'explique, par le niveau d'instruction élevé de ses responsables et leur maîtrise de domaine de travail.

En conclusion, on déduit que le niveau d'instruction du responsable est un facteur important qui détermine ses capacités d'imagination et d'innovation dans le travail qui permet d'amélioration de leur entreprise, car ils créent une ligne à suivre, une direction vitale pour eux, leur équipe ou leur organisation donc ils ont des yeux de futur. Et cela veut dire qu'un bon leader sait motiver de multiples façons. Il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun.

¹ HAMID Kamel, L'art d'être chef, éd Ruiba, Alger, 1998, P33.

Pour **Bass (1999)**, le leadership transformationnel. « Élevé le subordonné au-delà de ses intérêts immédiats pour une influence idéalisée (charisme), l'inspiration, la stimulation intellectuelle ou la considération individuelle. » L'influence idéalisée (charisme) et inspiration sont mise en jeu quand le leader à la vision d'un futur désirable, à une vie précise des moyens à mettre en œuvre, définit des buts ambitieux et montre de la détermination, la stimulation intellectuelle intervient quand le leader aide les salariés à innover, la conciliation implique que le leader favorise les besoins de développement de ses subordonnés (Chapitre2, section I, p. 30).

Les leaders ont une âme de créateur. Souvent pionniers ils osent prendre des risques et s'aventurer sur des terres parfois hostiles ou idées et des risques nouveaux suscitent des réticences ou des oppositions. Le leader doit avoir le courage n'a pas peur de l'échec, bien au contraire, le leader doit avoir le courage d'échouer. Il n'ya pas d'échec, mais des erreurs sources d'apprentissage. La perfection est rarement acquise du premier jet. Aussi faut-il être prêt à prendre des risques, essayer des nouveautés. Reconnaître ses erreurs est une force. Ne pas reconnaître ses erreurs anéantit tous les efforts pour gager la confiance et, en plus, ne permet pas de trouver des solutions aux problèmes (Chapitre2, section II, p. 39).

Tableau N° 16 : la relation qui entretient les travailleurs avec leur supérieur hiérarchique selon le type de commandement.

La relation Type de commandement	Bonne	Pas bonne	Autre	Totale
Participatif	59 86.76 %	8 11.76 %	1 1.47 %	68 100 %
Autoritaire	16 45.71 %	9 25.71 %	10 28.57 %	35 100 %
Laisser-faire	10 58.82 %	5 29.41 %	2 11.76 %	17 100 %
Totale	85 70.83 %	22 18.33 %	13 10.83 %	120 100 %

Le tableau ci-dessus nous montre que la relation qui entretiennent les travailleurs avec leur chef hiérarchique est bonne au taux de réponse obtenu avec 86.76 % pour le type de commandement participatif soit un effectif de 59 employés, 58.82 % pour le type de commandement laisser-faire soit d'un effectif 10. Et 45.71 % pour le type de commandement autoritaire soit d'un effectif 16, cependant, 18.33 % des personnes qui déclarent le contraire, et 10.83 % qui disent qu'il ya d'autres relations.

D'après les résultats recueillis, il apparait que le responsable est plus compréhensif et entretient de bonnes relations avec les travailleurs ce qui va créer un climat de satisfaction pour les travailleurs. Plus le supérieur se fonde dans le groupe de travail, plus il constitue avec l'ensemble de groupe une unité homogène, et plus il gagera du respect et de la considération de la part des travailleurs cependant le contraire peut produire un effet inverse.

LEWIN observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités de groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme (Chapitre2, section I, p. 25).

Aujourd'hui pour être efficace, un leader ne doit plus exercer une pression, mais établir des bonnes relations avec son équipe. Le monde de l'entreprise et la façon dont les hommes et les femmes souhaitent être traités a considérablement changé au cours des deux dernières décennies. La puissance et la position ne suffisant plus. On ne peut plus exiger le respect, on doit le gagner. Le leadership est plus que jamais un processus à double sens- autrement dit, vous ne pouvez pas diriger votre équipe contre son gré (Chapitre2, section II, p.35).

En conclus, a ce qui concerne les bonnes relations sociales, on voit que la relation qui entretiennent les travailleurs avec leur chef hiérarchique est bonne, cela s'explique par le fait que ces besoins sont satisfaits grâce au style de leadership dominant au sein de l'entreprise qui est axée sur les relations humaines.

Tableau N° 17 : la communication du supérieur hiérarchique avec les subordonnés sur les lois de la prise de décision

Communication C.S.P	Oui	Non	Totale
Cadre	9 64.28 %	5 35.71 %	14 100 %
Agents de maitrise	8 53.33 %	7 46.66 %	15 100 %
Agents d'exécution	45 49.45 %	46 50.54 %	91 100 %
Totale	62 51.66 %	58 48.33 %	120 100%

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que 51.66 % des enquêtés déclarent que leurs responsables hiérarchiques communiquent avec eux pour la prise de décision, contre 48.33 % de ceux qui déclarent le contraire.

On a 64.28 % des cadres qui déclarent que leur responsable hiérarchique communique avec le groupe pour la prise de décision, contre 35.71 % qui confirment le contraire.

En suite, on a 53.33 % des agents de maitrise qui déclarent que leur responsable communique avec les travailleurs sur la prise de décision, contre 46.66 % de ceux que déclare le contraire.

Enfin, on a 50.54 % des agents des exécutants qui déclarent que leur responsable hiérarchique ne communique pas avec les travailleurs pour la prise de décision, contre 49.45 % de ceux qui déclarent le contraire.

L'art de communiquer et de s'orienter est un élément important. Le leader doit exprimer facilement et efficacement les décisions, les idées et les projets. Il alloue du temps au partage de l'information. Il devient alors plus facile pour lui de persuader son entourage de collaborer dans le sens voulu. De leur côté, les membres de son équipe doivent également apprendre à écouter et à s'exprimer clairement (Chapitre 2, section II, p. 42). La communication dans l'entreprise « est un art simple et tout d'exécution », nous pouvons dire qu'au cœur de chaque métier de leadership, il y a un savoir-faire opérationnel, un référentiel de compétence et un respect des règles

De ce fait le rôle positif de la communication peut s'expliquer par rapport au style de direction adopté par les dirigeants de l'entreprise ALCOVEL qui favorise la communication qui est nécessaire à la survie de l'organisation, pour cela cette dernière doit choisir un système de communication le plus efficace, parmi lesquelles le système formel oblige à informer tout les niveaux concernés avant d'engager quoi que ce soit, autrement dit il permet de centraliser l'information, dès que le système informel permet d'informer directement les responsables d'une manière souple et rapide.

Tableau N° 18: la réaction des subordonnés à l'égard du type de commandement.

La réaction Type de commandement	Interacti on Positif	négligence	protestation	autre	Total
Participatif	34 50 %	6 8.82 %	18 26.47 %	12 14.70 %	68 100 %
Autoritaire	13 37.14 %	3 8.57 %	12 34.28 %	7 20 %	35 100 %
Laisser-faire	6 35.29 %	3 17.64 %	5 29.41 %	3 17.64 %	17 100 %
Total	53 44.16 %	12 10 %	35 29.16 %	20 16.66 %	120 100 %

D'après les résultats de ce tableau, on constate que le pourcentage le plus élevé à savoir 42.5 % des interrogés que leur réaction envers le type de commandement est interaction positive, 48.57 % pour le type de commandement participatif, 36.11 % pour le type de commandement autoritaire, et 28.57 % pour le type de commandement laisser-faire.

Le leader communique sa passion aux autres et leur donne le goût et la permission pour agir, le leader aime ce qu'il fait et sait le transmettre à son équipe. Aucun leader ne réussit seul. Il sait obtenir la coopération de toutes les personnes indispensables à l'aboutissement du projet. Il sait donner les responsabilités et déléguer. Les études montrent un haut. Degré de satisfaction et de fierté chez les leaders à propos de leur équipe. En même temps, l'équipe et tous ceux qui sont impliqués apprécient fortement le travail en commun (Chapitre2, section II, p39).

Les supérieurs hiérarchiques d'ALCOVEL investissent leur énergie dans la tâche à accomplir et ne pensent pas à l'échec. Le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise ALCOVEL est participatif ou les travailleurs participent réellement à la gestion de l'entreprise, de manière active, et cela veut permet d'instaurer un climat social basé sur le contentement et le partage des idées avec un respect réciproque élevé entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs.

Tableau N° 19: La nature psychosociale de supérieur hiérarchique selon les catégories socioprofessionnelles.

Nature P.S C.S.P	Relationnel	manipulateur	agressif	total
Cadre	12 85.72 %	0 0 %	2 14.58 %	14 100 %
Agent de maitrise	11 73.33 %	1 6.66 %	3 20 %	15 100 %
Agent d'exécution	65 71.42 %	19 20.87 %	7 7.69 %	91 100 %
Total	88 73.33 %	20 16.66 %	12 10 %	120 100 %

À travers les résultats de ce tableau, on constate que 73.33 % des enquêtés affirme que la nature psychosociale de leur responsable est relationnel, contre 16.66 % des enquêtés qui déclarent que la nature psychosociale de leur responsable est manipulateur, et enfin 10 % des enquêtés qui disent que leur responsable est agressif.

On à 85.72 % des cadres qui confirment la nature psychosociale de leur responsable hiérarchique est relationnel, ensuit 73.33 % des agents de maitrise qui déclarent que leur responsable est relationnel, et enfin 71.42 % des agents

d'exécutions qui déclarent aussi que la nature psychosociale de leur responsable est relationnelle.

D'après ces résultats, on constate que la majorité des catégories socioprofessionnelles confirment que la nature psychosociale de leur responsable et relationnel soit d'un pourcentage 73.33 %, et cela explique le style de commandement participatif adopté au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Le responsable est relationnel avec ses subordonnés, car cette nature lui permet de mettre en évidence ses qualités physiques et psychiques pour mieux s'entendre avec les autres, notamment avec les nouvelles recrues pour enraciner un climat sociable leur permettant une stabilité permanente dans le travail. Sur le plan psychologique, le responsable doit arriver à supporter l'incertitude, la frustration, la douleur. Il doit être capable de poser et d'ingérer un ton relationnel sans se laisser submerger par l'inquiétude. Ses subordonnés, ses collègues seront à l'affût de tous les incidents organisationnels. Il doit de ce fait, se donner et leur donner confiance dans ses capacités et les leurs à faire face aux tâches qui les attendent¹.

La sociabilité pousse le manager à établir et maintenir des relations sociales positives et faire preuve du tact, d'extraversion et de sensibilité aux besoins des subordonnés, ce qui lui permet de saisir la manière dont ses subordonnés évoluent dans l'entreprise, connaître les besoins qu'ils ressentent et comprendre les problèmes qu'ils rencontrent. Cette appréhension de la situation professionnelle et émotionnelle du subalterne aide le manager à adapter ses comportements pour mieux répondre aux exigences de la situation ; ainsi, il gagne en efficacité et fait preuve de l'empathie (chapitre 2, section II, p. 37).

¹ FRANK Riboud, Op.Cit, P221.

Tableau N°20 : La répartition de l'échantillon selon les traits de personnalités de supérieur hiérarchique.

Traits de personnalités	Effectifs	Pourcentage
OUI	101	84.16 %
NON	19	15.83 %
TOTAL	120	100 %

On se réfère aux données de ce tableau, on remarque clairement que la plupart des interrogés ont considérablement répondu par le fait que le responsable dispose essentiellement des traits de personnalités avec un taux 84.16 %, contre 15.83 % de réponses négatives, contestant l'inexistence des traits propre au responsable.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que ses résultats peuvent être expliqués par le fait qu'un individu est considéré comme leader s'il possède certaines aptitudes qui le distingueront des autres, car ces traits permettent d'identifier les caractéristiques essentielles qui distinguent un bon dirigeant du mauvais.

Un trait peut être défini comme étant une caractéristique distinctive physique ou psychologique, à laquelle il est possible d'attribuer le comportement d'un individu¹ (Chapitre 2, section I, p. 21).

Ces résultats peuvent être témoignés par les études de STOGDILL : à effectuer une analyse factorielle dans le but de classer les traits identifiés au cours 1949 et 1970 ou il révèle l'existence d'une forte corrélation positive entre certains traits et le fait d'être identifié comme leader. Les traits les plus identifiés sont : (Chapitre 2, section I, p. 22).

1- L'intelligence

3- L'énergie et l'activité

2- La prépondérance

4- La confiance en soi

2- Vérification des résultats :

2-1- La vérification de la première hypothèse :

« Le style de commandement majoritaire à ALCOVEL est déterminé par la participation des subordonnés. »

❖ Selon les données de terrain :

- 75 % des subordonnés de différentes catégories socioprofessionnelles confirmant que leur supérieur hiérarchique est sociable, et 25 % des enquêtes qui disent que leur supérieur n'est pas sociable (tableau N°06, p. 63).
- 70.83 % des enquêtés déclarent que leur supérieur hiérarchique les récompense et les encourage, contre 29.16 % des enquêtés qui déclarent le contraire (tableau N° 07, p. 65).
- D'après les enquêtes, et avec 87.5 %, leur responsable hiérarchique participe avec eux dans la gestion des situations difficiles, et 12.5 % qui déclarent le contraire (tableau N° 08, p. 66).
- 56.66 % des enquêtes confirment que le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise ALCOVEL est participatif (tableau N°10, p. 68).
- 77.5 % des enquêtes répondent que leurs supérieurs hiérarchiques est un bon négociateur lors des conflits, contre 22.5 % qui confirment le contraire (tableau N°13, p. 72).

Les données analysées affirment et défendent cette hypothèse. Alors, la première hypothèse est confirmée.

2-2- La vérification de la deuxième hypothèse :

« Les capacités d'innovation et l'intelligence managériale de supérieure hiérarchique, remplissent les caractéristiques des leaders. »

❖ Selon les données de terrain :

- 72.5 % des enquêtés déclarent que leurs supérieures hiérarchiques ont l'intelligence managériale, suivit d'un faible pourcentage 27.5% des enquêtés qui confirment le contraire (tableau N°14, p. 74).
- 53.33 % des enquêtés affirment que leur supérieure hiérarchique a des capacités d'innovation et d'imagination dans le domaine de travail, contre 46.66 % qui déclarent le contraire (tableau N°15, p. 75).
- 51.66 % des subordonnés déclarent que leur responsable hiérarchique communique avec eux sur la loi de prise de décision, contre 48.33 % de ceux qui déclarent le contraire (tableaux N°17, p. 79).

- 73.33 % des enquêtes affirme que la nature psychosociale de leurs supérieurs hiérarchiques est relationnelle (tableau N°19, p. 82).
- 84.16 % des enquêtes confirment que leur supérieur hiérarchique a des traits différents des autres, et 15.83 % qui déclarent le contraire (tableau N°20, p. 84).

Les données analysées confirment et défendent cette hypothèse. Alors, la deuxième hypothèse est confirmée.

Conclusion

Conclusion :

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, car le fait d'interroger des subordonnées concernant le style de commandement exercé dans l'entreprise, nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre le choix de motivation et les caractéristiques d'un bon style de commandement ou de direction exercé par les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise ALCOVEL, tout en précisant les valeurs, les qualités et les compétences essentielles pour mener la direction, qui permettent, en outre, de contribuer à la préparation d'un meilleur encadrement par lequel les subordonnées peuvent développer leur savoir, savoir-faire, et savoir-être.

Conformément à ce qui a été dit, le commandement de l'entreprise est une tâche qui nécessite beaucoup d'audace et de courage pour agir avec -un brin d'originalité- sur la détermination des situations délicates, et afin d'y parvenir à empreindre son commandement à long terme. Aussi le tact dans l'audace c'est de savoir jusqu'où on peut aller trop loin, puisque l'on s'attend à mieux assurer la délibération du potentiel humain pour le porter à son niveau de performance optimale.

D'après ce modeste travail que nous avons élaboré, on a trouvé que le type de commandement participatif est un type qui permet le développement de la ressource humaine de toutes les entreprises. C'est ainsi que, le supérieur hiérarchique doit permettre la créativité, l'initiative, la remise en cause, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun.

Nous sommes arrivés à collecter des informations suite au questionnaire que nous avons réalisé avec toutes les catégories socioprofessionnelles. Toute fois les résultats rapportés dans cette étude confirment la domination de style participatif qui se caractérise par la sociabilité de supérieur hiérarchique, une meilleure relation entre les chefs hiérarchiques et les subordonnées, la satisfaction des subordonnées, forte communication, aussi la participation à la prise de décision.

En effet l'adoption de ce style pourrait influencer positivement sur le groupe de travailleur d'augmenter la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

La Liste
Bibliographique

La liste bibliographique :

I- Ouvrages théorique :

- 1) ALAIN Duluc, Le leadership et confiance, éd Dunod, Paris, 2000.
- 2) ALAINE Touraine, Production de la société, édition du Seuil, Paris, 1973.
- 3) BAREL Yvan, Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe au cœur de la performance, éd, l'Harmattan, Paris, 2000.
- 4) B. Dobiéki, Communication des entreprises et organisations, édition Marketing, SA, 1996.
- 5) CHARRON Jean-Luc, SEPARI Sabine, Manuel et application (cours complet situations d'entreprise application corrigée), 2^{ém} édition, Dunod, Paris.
- 6) CLAUDE Dubart, La méthode de M.MAUSS, revue française de sociologie, application corrigée), édition, Dunod, Paris, 1969.
- 7) D'AMIEDA-N, LIBAER-T, La communication interne de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
- 8) DENIS Proulx, Management des entreprises publiques, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, Canada.
- 9) FRANCK Riboud, Le leadership, édition d'Organisation, 1999, Paris.
- 10) HENRI Mintzberg, Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, éd D'organisation, 2000.
- 11) HAMID Kamel, L'art d'être chef, éd Ruiba, Alger, 1998.
- 12) J-F Soutenain, Organisation et gestion de l'entreprise, éd, Berti, Paris, 2006.
- 13) JUTERAS et France et GOUHIER Christiane, Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants, presse de l'Université du Québec, 2009.
- 14) LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, éd Armand Colin, Paris, 2007.
- 15) MARCH. J. G, SIMON H. A, Les organisations, Paris, 1991.

- 16) MITHIE Band et M.Roussou, Le commandement comme encadrement de la coopération, éd Issy-les Moulineaux, EAP.
- 17) MORIN. J. Michel, Précis de sociologie, édition Nathan, France, 1996.
- 18) OLIVIER Meir, Déco du manager, éd Dunod, Paris, 2009.
- 19) PAUL Hersey, Le leader situationnel, éd d'Organisation, Paris, 1989.
- 20) PHILIP Carré et PIERRE Casper, Traité des sciences et des techniques de la formation, 2ème édition, Dunod, Paris, 2004.
- 21) PLANE Jean-Michel, Théories des organisations, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003.
- 22) REOBUCK Chris, Leadership et travail en équipe, édition first, Paris, 1999.
- 23) ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation, et Satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
- 24) SAMPLE Steven, cultiver son leadership, éd d'Organisation, Paris, 2007.
- 25) VIVANT Céline, Comment donner de sens au travail et motiver les salariés ?, éd Groupe Wesford, Grenoble, 2005.

II- Ouvrage méthodologique :

- 1) ANGERS Mauris, Initiation pratique à la méthode des sciences sociales, Casbah, Alger, 1997.

III- Dictionnaires :

- 1) GERARD Dion, Dictionnaire des relations du travail, 2ème édition, Laval, SL, 1986.
- 2) ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Ellipses, Paris, 2005.

IV- Web graphie :

- 1) [http /émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction. Fr.pdf](#)
- 2) www.theorie.du.leadership.com

- 3) [www.tbs-sct.gs.ca.gestion des talents, compétences clés en leadership.pdf](http://www.tbs-sct.gs.ca.gestion%20des%20talents,%20comp%C3%A9tences%20cl%C3%A9s%20en%20leadership.pdf).
- 4) [www.umc. Edu.dz /Vf/image/cours/maintenance.../annexe%201.pdf](http://www.umc.Edu.dz/Vf/image/cours/maintenance.../annexe%201.pdf).

Annexes

I. Données personnelles

- 1) Sexe : a- homme b-femme
- 2) Age : a-[20-29] c-[40-49]
b- [30-39] d-[50-et plus]
- 3) Niveau d'instruction :
a- pas de niveau
b- première
c- moyen
d- secondaire
e- universitaire
- 4) catégories socio professionnelles :
a- cadre
b- agent de maîtrise
c- agent d'exécution
- 5) l'ancienneté professionnelle :
a- moins d'un an
b- [1-6]
c- [7-12]
d- [13-20]
e- [20et plus]

II. Première hypothèse : le style de commandement exercé dans l'entreprise ALCOVEL.

1-Comment votre supérieur hiérarchique se comporte avec les salariés ?

a- il est sociable b- il n'est pas sociable

2- est ce que votre supérieur hiérarchique vous récompense et vous encourage ? a- oui b- non

3- si oui quel genre de récompense ?

a- morale b- matérielle

4-votre supérieur hiérarchique direct participe-t-il avec vous dans la gestion des situations difficiles au travail ?

a- participe b- ne participe pas

5-l'efficacité de commandement de votre supérieur hiérarchique produit-elle des résultats effectifs sur votre travail ?

a- oui b- non

-si oui quel genre de résultats ?.....
.....
.....

6- est ce que les absences de votre responsable vous causent des problèmes au niveau de votre travail ?

a- oui b- non

7- est-ce que votre responsable direct à des capacités d'innovation dans le domaine du travail ?

a- oui b non

-Si oui sur quel Plan ?.....
.....
.....

8- la relation que vous entretenez avec votre responsable direct est elle ?

a- Bonne b- Pas Bonne c- autre

9-est ce qu'il ya des conflits ?

a- Oui b- non

10- quelle est la réaction de votre responsable direct lors des conflits?

a- Il négocie b- il ne négocie pas

11- quel est le style de commandement de votre supérieur hiérarchique ?

a- Autoritaire b- participatif c-laisser-faire

12- Est-ce que votre supérieur hiérarchique communique avec vous pour la prise de décision ?

a- Oui b- non

13- si oui pourquoi à votre- avis votre supérieur hiérarchique vous mène dans la prise de décision ?
.....

14- pensez-vous que le fait de vous associez à la prise de décision, peut avoir un impact sur votre motivation ?

a- Oui b- non

III) deuxième hypothèse : les caractéristiques de supérieur hiérarchique.

15- quelle est la réaction des salariés vis-à-vis du type de commandement adopté au niveau de cette entreprise ?

- a- Interaction
- b- Négligence
- c- Protestation
- d- autre

16- dans le cas de décisions nouvelles, par quel moyen être au courant ?

- a- Par voie de tableaux d'affichage
- b- Votre supérieur hiérarchique
- c- Assemblée générale
- d- Collègues de travail

17- c'est quoi pour vous le meilleur profil de votre supérieur hiérarchique ?.....
.....
.....

18- quel est le meilleur profil de votre chef hiérarchique pour une meilleure communication ?
.....
.....

19- votre supérieur hiérarchique possède-t-il une intelligence managériale répondante aux besoins de l'entreprise ?

- a- Oui
- b- non

20- quelle est selon vous la nature psychosociale de votre responsable hiérarchique ?

- a- Il est relationnel
- b- Manipulateur
- c- Agressif

21- Existe-t-il selon vous, des traits de personnalité propres au responsable hiérarchique ?

a- Oui

b- non

Si oui, est ce qu'il s'agit de ;

a) La confiance en soi

b) Une belle apparence

c) Un esprit d'initiative et un bon jugement

Autre.....

22- quel est le degré de compétence de votre responsable hiérarchique ?

a) Fort

b) Moyen

c) Faible

23- quel est la réaction de votre responsable hiérarchique envers vos critiques ?

a) Il devient nerveux

b) Il fait confiance en soi

c) Il accepte

24- par rapport aux capacités physiques et morales, voyez-vous que votre responsable hiérarchique est :

a) Actif

b) Activité faible

c) Nul

25- comment voyez-vous le climat socio organisationnel au sein de votre entreprise?

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

Nous vous remercions honorablement

