

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Faculté des Science Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Sociologie de travail et des ressources humaines

Thème :

**Les styles de commandement et leurs impacts sur le
rendement des salariés**

Cas pratique : l'entreprise IFRI

Réalisé par :

M^{elle} Mira BEKKA

M^{elle} Sabrina BECHROUNE

Encadré par :

M^r OUATMANI Settar

Session : juin 2015

Remerciements

« Le plus grand merci s'adresse au bon dieu »

- *Nous tenons d'abord à remercier nos chers parents pour leurs soutiens morale et financier et leurs encouragements.*

- *Ainsi notre sincère reconnaissance et gratitude vont à notre encadreur M^r OUATMANI SETTAR pour sa disponibilité à encadrer ce travail à travers ses critiques et ses propositions d'amélioration, sans oublier, tous les enseignants du département sociologie.*

- *Nous tenons à remercier tout le personnel de l'entreprise IFRI, de nous avoir accueilli, plus particulièrement le chef de département Ressources Humaines.*

- *Nous tenons aussi, à remercier d'avance les membres de jury d'avoir consacré le temps qu'il fallait pour lire et corriger ce mémoire.*

Dédicace :

Je dédie cet humble travail à :

❖ *Mes très chers parents ;*

❖ *Mes très chers frères : Bachir, Kouceila et mon
adorable petit frère Gaya ;*

❖ *Mes très chers cousins et cousines, oncles et
tantes ;*

❖ *Mes très chères amies ;*

❖ *Mon très cher binôme Sabrina, ainsi que toute sa
famille.*

Mira

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Mes très chers parents ;*
- ❖ Mes chers frères : Bezza, Kouceila, Massinissa ;*
- ❖ Mes très chères sœurs : Kahina, Anissa, Chafia ;*
- ❖ Mes cousines et cousins, oncles et tantes ;*
- ❖ Mes très chères amies en particulier Fadila.*
- ❖ Mon très cher fiancé Hamza et sa famille.*
- ❖ Mon très cher binôme Mira ainsi que toute sa famille.*

Sabrina

La liste des abréviations :

RH	Ressource humaine
SARL	Société à Responsabilité limitée
GRH	Gestion des ressources humaines
D.A.G	Directeur de l'administration générale
C.S.P	Catégorie socioprofessionnelle
S.N.C	Société au non collectif

La liste des tableaux :

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
01	La répartition de la population selon le sexe	
02	La répartition de la population selon l'âge	
03	La répartition des enquêtés selon le diplôme obtenu	
04	La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	
05	La répartition de la population selon l'ancienneté professionnelle	
06	Le style de commandement du responsable de l'entreprise IFRI selon les catégories socioprofessionnelles	
07	le comportement du responsable sur les subordonnés selon les styles de commandement	
08	Le degré de communication du responsable sur les subordonnés selon les catégories socioprofessionnelles	
09	La définition appropriée au responsable selon les catégories socioprofessionnelles	
10	Le choix des dirigeants de l'entreprise entre le contrôle des responsabilités et l'amélioration des relations humaines selon les catégories socioprofessionnelles	
11	la réaction du responsable lors de la demande de l'aide selon les catégories socioprofessionnelles	
12	La nature de relation entre le responsable et les salariés selon les catégories socioprofessionnelles	
13	La visite du responsable au lieu de travail selon les catégories socioprofessionnelles	
14	La récompense et l'encouragement des salariés par leur responsable selon les catégories socioprofessionnelles	
15	Le genre de récompense du responsable selon les catégories socioprofessionnelles	

16	La participation du responsable dans les situations difficiles selon les catégories socioprofessionnelles	
17	L'encouragement des salariés par la volonté de leur responsable selon les catégories socioprofessionnelles	
18	L'avis de toutes les catégories socioprofessionnelles sur l'intelligence managériale de leur responsable	
19	La nature psychosociale du responsable selon les catégories socioprofessionnelles	
20	Les traits de personnalité propres au responsable selon les catégories socioprofessionnelles	
21	Les capacités d'imagination du responsable de l'entreprise IFRI selon les catégories socioprofessionnelles	
22	Les capacités d'écoute du responsable de l'entreprise IFRI selon les catégories socioprofessionnelles	
23	La résistance du responsable aux contraintes selon les catégories socioprofessionnelles	
24	La volonté du responsable selon les catégories socioprofessionnelles	

Sommaire

Sommaire :

Introduction

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche

I-1- Les raisons du choix du thème	1
I-2- Les objectifs de la recherche	2
I-3- La problématique.....	3
I-4- Les hypothèses	5
I-5- La définition des concepts clés de la recherche	6
I-6- La méthode et techniques utilisées.....	8
I-7- La pré-enquête.....	10
I-8- Les difficultés rencontrées	11

La partie théorique

Chapitre II :

Généralités sur les styles de commandement

II-1- Les études antérieurs.....	12
II-2- L'évolution des styles de commandement.....	18
II-3- Les principes de commandement.....	19
II-4- Les critères de détermination du leadership.....	20
II-5- Les qualités et compétences du leadership.....	23
II-6- Les avantages et les dangers d'un bon leadership.....	26

La partie pratique

Chapitre III :

Présentation de l'organisme d'accueil

III-1- L'historique de l'organisme d'accueil.....	28
---	----

Chapitre IV :

Analyse et interprétation des résultats de la recherche

IV-2- Analyse et interprétation des résultats.....	65
- Conclusion	
- Liste bibliographique	
- Annexes.	

Introduction

Introduction :

Durant ces dernières années, la fonction des « ressources humaines » a vu des bouleversements sur le plan économique, Aujourd'hui, elle évolue de plus en plus et devient « DRH partenaire stratégique », Cette évolution est liée à l'ensemble des crises qui ont touchés l'économie algérienne en particulier. Cela a poussé une grande partie des entreprises nationales à réajuster leurs stratégies et objectifs.

Ainsi, toute organisation développe une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur des dimensions indispensables pour relever les défis qu'elle s'est fixée.

En effet, pour une meilleure gestion des affaires et pour assurer sa continuité, l'entreprise doit faire appelle a un bon leadership qui est une affaire de changement et de croissance, et qui doit être capable de travailler en équipe, comme il doit influencer par eux pour être en mesure de diriger efficacement son équipe vers la réalisation des objectifs de l'entreprise qui ne doit pas être seulement un certificat comme une fin en soi, mais le rendement de l'entreprise et la satisfaction de tout à long terme.

En d'autre terme, la fonction du leadership étant de produire du changement, définir la direction de ce changement est une de ces missions essentielles.

Par ailleurs, nous abordons la notion du leadership pour développer la dimension humaine de l'entreprise et mettre en mouvement le rendement, de nombreuses personnes considèrent l'aptitude à diriger comme une qualité rare qui distingue ceux qui la possède du reste du lot.

Ce dernier aurait une certaine dimension mystique et les compétences du leader seraient innées.

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

Les styles de commandement affectent donc, le comportement du personnel ainsi sa relation affective au sein de l'entreprise.

Afin d'explorer notre thème qui porte sur « les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés » au sein de l'entreprise IFRI, nous allons essayer de tirer les styles de commandement appliqués par les responsables de l'entreprise et leurs impacts sur le rendement des salariés.

Pour cela, nous avons adopté un plan de travail qui est subdivisé en trois parties :

- Le premier chapitre comprend le cadre méthodologique de la recherche, portant sur les raisons du choix du sujet et de ses objectifs, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et technique utilisées, La population d'enquête et enfin les difficultés rencontrées lors de la réalisation de l'étude.

- Le deuxième chapitre comprend la partie théorique de la recherche qui va porter sur les études antérieures, l'évolution des styles de commandement, les caractéristiques d'un bon leader, les critères de détermination d'un bon leadership, les avantages du leadership et enfin les qualités et compétences du leadership.

- Le troisième chapitre, comprend la partie pratique de la recherche qui va porter sur la présentation du terrain « l'entreprise IFRI », et l'analyse et l'interprétation des résultats collectés auprès des salariés de l'entreprise.

En fin nous allons terminer notre travail par une conclusion, une liste bibliographique, et des annexes.

1. Les raisons du choix du thème :

Les raisons qui nous ont poussés à choisir le thème « des styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés » sont :

- Le manque de travaux sur le sujet de commandement du leadership.
- Avoir une expérience semi-professionnelle dans le domaine des ressources humaines.
- Acquérir de nouvelles connaissances sur la pratique de commandement adaptée par les dirigeants de l'entreprise IFRI.
- Voir si l'entreprise algérienne donne l'importance aux facteurs humains et socioprofessionnels.
- Montrer le rôle des dirigeants dans l'augmentation du rendement des travailleurs.

2. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs visés par notre étude sont les suivants :

- Identifier les styles de commandement du leadership pratiqués par les dirigeants de l'entreprise IFRI.
- Formuler des propositions du style de commandement du leadership susceptibles de favoriser le rapprochement entre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise.
- Inciter les dirigeants de produire des résultats effectifs sur le rendement des travailleurs, en adoptant le style de commandement le plus adéquat aux besoins des travailleurs.
- Contribuer à la préparation d'un meilleur encadrement par lequel les travailleurs peuvent développer leur savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Préciser les valeurs qui véhiculent les dirigeants de l'entreprise IFRI en matière du style de commandement.

3. problématique :

L'entreprise est une organisation à caractère économique qui active dans une sphère caractérisée par un mouvement perpétuel traversant des zones ou des périodes d'extension comme celles des récessions, elle est amenée à adopter de nouvelles stratégies préventives et d'autres d'ordre offensives pour continuer d'exister et tenir la cadence de fonctionnement.

De ce point de vue, l'entreprise qui se veut performante ne saurait être seulement celle qui dispose des ressources et technologies mais 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 cette dernière.

En revanche, les qualités dont font preuve les dirigeants de l'entreprise sont difficiles à identifier et à définir, pourtant le développement des aptitudes au leadership dans toutes les fonctions de l'entreprise est devenu aujourd'hui un réel investissement.

Les auteurs ont proposé une multitude de définitions du leadership, dans cette diversité on trouve des éléments de base communs, à la lumière on peut le définir comme « la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celle des autres, cette définition conçoit le leadership comme une fonction qui peut s'exercer avec ou sans pouvoir hiérarchique et à tout les niveaux de l'organisation »¹

Ainsi, de nombreuses études sont effectuées sur différentes personnes en position hiérarchique, des directeurs d'entreprise, des présidents d'associations ou bien encore des personnes qui émergent spontanément dans des groupes informels : « la théorie sur les traits de personnalité repose sur l'idée que certaines personnes réussissent mieux que d'autres à exercer de l'influence parce qu'elles ont des traits de personnalité avantageux »².

¹ ALAIN Duluc, **le leadership et confiance**, Dunod, paris, 2000. P62

² BAREL Yvan, **Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe**, éd LHrmattan, paris, 2000. P85

Chapitre I

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 à considérablement changé au cours des deux dernières décennies. « Le leadership est plus que jamais un processus à double sens, autrement dit ; vous ne pouvez pas diriger votre équipe contre son gré »³.

Par conséquent, afin d'encourager les managers à participer à ces activités ; les entreprises récompensent les personnes qui parviennent à former des leaders, lorsque les gens apprennent que les promotions futures dépendent en partie de leur capacités à former les leaders.

C'est dans ce contexte que nous situons notre étude et on a pris le cas de l'entreprise IFRI en vue de réaliser une étude sociologique qui traitera d'une manière générale une problématique qui va s'interroger sur l'impact des styles de commandement sur le rendement des salariés.

Dans cet ordre d'idées, nous visons à travers notre recherche à pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quel est le style de commandement appliqué dans l'entreprise IFRI ?
- Est-ce que les qualités et compétences managériales du leadership contribuent efficacement au rendement des salariés?

³ ROEBUCK Chris, **leadership et travail en équipe**, éd first, paris, 1999. P11

4. Les hypothèses :

D'une manière générale, « l'hypothèse est une réponse provisoire a la question de départ, elle est une proposition de réponse a la question posée, alors c'est une forme d'anticipation et d'une relation entre deux variables »⁴.

Pour répondre aux questions émises dans la problématique nous avons élaborés deux hypothèses :

1. Le style de commandement a un impact sur le rendement des salariés.

2. Les qualités et compétences managériales du leadership contribuent efficacement au rendement des salariés.

⁴ GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz, 2001. P398

5. La définition des concepts clé :

5.1. Le commandement :

« Le commandement est la capacité qu'à un individu ou d'exercer de l'autorité dans un groupe en fonction de sa compétence, de sa popularité ou parce qu'il est chef élu ou imposé ; c'est le pouvoir d'organiser et de diriger le fonctionnement »⁵.

5.2. Le style de commandement :

Il correspond à une manière d'exercer l'autorité ou le pouvoir, c'est-à-dire le style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés.

5.3. Le leadership :

Se définit comme : « la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celle des autres, cette définition conçoit le leadership comme une fonction qui peut s'exercer avec ou sans pouvoir hiérarchique et à tout les niveaux de l'organisation »⁶

5.4. L'entreprise :

« Est une organisation économique : elle est une unité de production richesses et de répartition de revenus. L'entreprise est donc un système économique et sociale, un système ouvert sur son environnement, finalité par sa mission, ses buts, ses objectifs, régulé par ses processus de direction et de décision et structuré en sous système en interaction ».⁷

⁵ www.larousse.fr/dictionnaires/français/commandement

⁶ ALAIN Duluc, **le leadership et confiance**, Dunod, paris, 2000. P62

⁷ BIALES C et autre, **Dictionnaire d'économie et des font économiques et sociaux contemporaines**,

édition Foucher. Paris, 1996. P 231-232

5.5. L'impact :

Selon le grand Larousse encyclopédique de la langue française, l'impact peut être défini comme « l'effet produit par quelqu'un ou l'influence exercée par quelqu'un par ses idées »⁸.

5.6. Le rendement des salariés :

« C'est l'efficacité de quelqu'un dans son travail, autrement dit : c'est l'équivalent physique de la productivité, par exemple le rendement d'un travailleur est le ratio quantité produite sur le nombre d'heure de travail ».⁹

5.7. Le salarié :

« Le salarié est toute personne qui travaille au terme d'un contrat pour une autre unité institutionnelle résidente en charge d'un salaire ou d'une rétribution équivalente »¹⁰. Par une autre définition « travailleur de secteur privé et de secteur public industriel et commercial, parfois utilisé à tort englobant les gens publics de l'état et des collectivités locales ».¹¹

⁸ Grand Larousse encyclopédique de langue française, paris, 2007. P566

⁹ AKOUN André et ANSART Pierre, **Robert Dictionnaire de sociologie**, éd seuil, paris, 1999. P188

¹⁰ Www. Ines-définition et méthodes-emploi salaire

¹¹ Le petit Larousse en couleur, édition Larousse, paris. P912

6. La méthode et la technique utilisée :

Dans le but de vérifier les hypothèses de notre thème, nous avons utilisé une méthode et une technique qui nous permettent de collecter les informations afin de répondre aux objectifs de l'étude.

a)- La méthode utilisée :

Pour effectuer une recherche le chercheur doit utiliser une méthode bien déterminé et précise qui soit adéquate au sujet traité.

La méthode a été défini par Maurice ANGERS comme « *un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif* »¹².

Et selon Madeleine GRAWITZ « *la méthode est constituée d'un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie* ». ¹³

Dans notre étude nous avons utilisé la méthode quantitative que nous pouvons définir comme celle qui permet de recueillir sur un individu un ensemble d'informations comparables d'un élément à un autre, c'est cette comparaison d'information qui permet ensuite le dénombrement, la catégorisation et plus généralement l'analyse quantitative des résultats.

Aussi le choix de cette méthode s'est fait par rapport à l'objectif de notre recherche et plus précisément à notre problématique et aux hypothèses qu'on a formulées afin de démontrer le style de commandements appliqués par le responsable de l'entreprise IFRI.

Cette méthode nous à permis de distribuer des questionnaires auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise IFRI afin de collecter les informations nécessaires d'une manière efficace.

b)- La technique utilisée :

¹² ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, éd Casbah Alger, 1997. P58

¹³ GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition d'organisation, paris, 2000. P351

Une fois les hypothèses émises, il est impératif d'expérimenter un matériel élaborateur qui consiste à interroger la réalité pour confirmer ou infirmer les hypothèses,

Pour cela, on a utilisé la technique du **questionnaire** lors de notre enquête afin de collecter les données qui sont classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses émises au départ.

Le choix de cette technique n'est pas un hasard mais une nécessité d'interroger un grand nombre de personnes, dans le but de réaliser un niveau de représentativité pour pouvoir généraliser les résultats.

La technique du questionnaire peut se définir comme suit :

*« Elle consiste à poser un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relative à leur situation professionnelle, sociale ou familiale à leurs opinions, à leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux. A leurs attentes à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème ou encore surtout autre point qui intéresse les chercheurs ».*¹⁴

Présentation du questionnaire :

Notre questionnaire a été conçu à partir des données récupérées durant notre enquête, il est parcellisé suivant les hypothèses qu'on a formulées et il est composé en trois (03) parties :

- La première partie : concerne les données personnelles de notre échantillon.
- La deuxième partie : concerne le style de commandement appliqué par le responsable de l'entreprise IFRI et son impact sur le rendement des salariés.
- La troisième partie : concerne la nécessité des qualités et compétences managériales du leadership et leur contribution efficace au rendement des salariés.

¹⁴ QUIVY R et Campenhoudt LV, **Manuel de recherche en science sociales**, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 1995. P190

7. La pré-enquête :

Selon Quivy Raymond : « le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin, on verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles sont élaborées »¹⁵.

Nous avons procédé à une pré-enquête car c'est la première étape de l'enquête, elle a pour but d'explorer le terrain d'investigation, de découvrir le lieu et la population d'étude, de préciser notre problématique, les hypothèses avancées et les méthodes et techniques les plus adéquates à notre thème de recherche.

Pour cela, nous avons utilisé la technique du questionnaire qui est appropriée à notre thème qui porte sur les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés.

7.1. L'échantillonnage :

Pour Maurice Angers, l'échantillonnage veut dire : « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »¹⁶.

L'échantillonnage est une phase importante de la recherche, il désigne un ensemble d'éléments choisis parce qu'ils sont de la même nature, c'est la sélection d'un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.

Nous avons opté pour l'échantillonnage stratifié, ensuite on a fait un trait aléatoire simple de type probabiliste, car on possède des strates et des catégories.

Ainsi, dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les différentes catégories socioprofessionnelles (les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution) pour bien

¹⁵ Ibid. P200

¹⁶ ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, éd Casbah Alger, 1997. P229

déterminer le style de commandement appliqué par le responsable de l'entreprise IFRI et son impact sur le rendement des salariés.

Nous avons un effectif de 1101 salariés, et nous distribués 100 questionnaires dont on a récoltés que 50 qui ont été répartis comme suit :

- Cadres : 09
- Agents de maîtrise : 30
- Agents d'exécution : 11

7.2. Le champ d'étude :

a- Le lieu de l'enquête : notre étude a été réalisée à l'entreprise IFRI est une société à caractère industriel, évaluée dans le domaine de l'agro alimentaire.

b- la durée de l'enquête : notre enquête a duré un mois et demi, cette période s'est déroulée du 18/02/2015 au 04/04/2015.

8. Les difficultés rencontrées :

Tout au long de la réalisation de notre recherche, nous nous sommes confrontés à plusieurs contraintes et difficultés :

- La sensibilité de notre sujet de recherche a empêché quelque peu, les enquêtés de nous fournir, dans le détail toutes les informations nécessaires à l'étude.
- L'hésitation de certains agents à répondre à certaines questions jugées sensibles.
- La distribution des questionnaires est faite par la responsable.
- La perte de 50 questionnaires non récupérés au sein de l'entreprise.

À part ces quelques difficultés, l'enquête s'est déroulée dans les meilleures conditions qui soient.

La partie théorique

1. Les études antérieures :

La présente partie sera consacrée à la présentation des travaux des différents auteurs ayant analysé les styles de direction, de commandement ou de management suivant la terminologie adoptée par les uns ou les autres.

Les principaux auteurs qui seront traités ont été d'un grand apport pour la relation entre direction et subordonnés au sein des organisations.

1.1. Kurt Lewin¹ : Dynamique du groupe et styles de commandement

Il a étudié les problèmes de motivation des groupes et des individus, le développement des enfants, ainsi que les caractéristiques de la personnalité.

Au niveau de ses recherches, K. Lewin s'est concentré sur deux questions, à savoir: le mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes.

Kurt Lewin va mener plusieurs recherches expérimentales, Il va étudier les groupes humains au travail, et expérimenter différentes hypothèses d'autorité. En soumettant quatre groupes d'enfants, chargés de fabriquer des masques, à trois styles de leadership, Lewin tente de déterminer la manière la plus productive de s'y prendre. Le leadership "laisser-faire" produit des résultats extrêmement peu productifs en ce qu'il favorise la non-coopération entre les enfants. En l'absence du leader, ceux ci ne continuent pas le travail. Au final, on observe une quantité produite peu élevée, avec une faible qualité. Le leadership autoritaire a quant à lui des mérites en terme de quantité produite, mais augmente l'agressivité et les décharges émotionnelles des enfants. En outre, la qualité des masques est très moyenne. Enfin, à l'issue d'un leadership démocratique, où l'on observe que les enfants continuent le travail en l'absence du leader, et où la coopération est grande, la qualité de la production est très

¹ Kurt Lewin, Psychologie dynamique , les relations humaines.; P U F 1964. P28

nettement supérieure aux expériences précédentes, même si la quantité demeure inférieure au leadership autoritaire.

Ainsi, Kurt Lewin distingue trois modes de l'exercice du Leadership :

1.1. Le leadership autoritaire: se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance ;

1.2. Le leadership démocratique : s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;

1.3. Le leadership du laisser-faire: ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

En définitive, ces recherches de Lewin ont démontré la supériorité du mode de **management participatif** sur d'autres approches du commandement.

1.2. Rensis Likert¹ : Les quatre systèmes de management

Il conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail, il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieurs et subordonnés peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel

¹ www.Lewebpédagogique.com /management, la diversité des styles de direction

Chapitre II

identique. Les résultats de ses recherches sont publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé (le gouvernement participatif de l'entreprise).

À partir d'enquêtes au près de directeurs de grandes compagnies d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent les résultats médiocres des traits communs.

Leur conception de commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leur mission est avant tout orienté vers la surveillance et le contrôle, ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement ...).

Ce mode de management est dominant après la deuxième guerre mondiale aux États-Unis. Pour autant, il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer le degré de motivation et d'implication au travail.

Rensis Likert formalise à partir d'enquêtes de terrain 4 styles de direction dans une conception assez normative de ce que devrait-être le mode de commandement idéal.

2.1. Manager autoritaire :

Il ne fait aucune confiance à ces collaborateurs, tous les aspects rationnels sont fondés sur la confiance et la peur de la sanction et la récompense du travail, il en résulte fréquemment des comportements hostiles du personnel, des problèmes relationnels individuels, un mal-être au travail voir même des conflits sociaux.

Les groupes ne peuvent participer au processus de prise de décision et le pouvoir est totalement centralisé.

Les organisations de type tayloriennes connaissent bien ce type de management.

2.2. Manager paternaliste :

Il est très autoritaire comme le président mais il peut être plus proche de ses collaborateurs parfois car les relations se fondent d'avantage sur la confiance.

Ponctuellement, il peut demander à ses collaborateurs un avis mais reste malgré tout le seul maître à bord dans son service.

2.3. Le manager consultatif :

Il consulte systématiquement ses subordonnés avant toute prise de décision.

Le travail en équipe est donc favorisé et le personnel est plus impliqué.

Ce style de commandement vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés-il caractérise les entreprises modernes.

2.4. Manager consultatif :

Il ne s'agit plus ici d'une simple consultation avant toute prise de décision mais d'une technique de management visant à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs ceux-ci sont véritablement associés à la prise de décision.

Notons que cette conception présente tout de même certaines limites car elle suppose que tous les collaborateurs soient créatifs et cherchent des responsabilités – ce qui est loin d'être évident et possible dans toutes les structures. Il apparaît toutefois que les entreprises qui adoptent ce style de management soient plus performantes.

Likert conseille donc la mise en place du management participatif.

Selon **Rensis Likert**, quatre styles de leadership peuvent être dégagés :

- **le style autoritaire ou exploiteur** : confiance limitée envers les salariés, une communication réduite et descendante, peu de participation des salariés aux décisions,
- **le style autoritaire bienveillant** : confiance mesurée, des rapports paternalistes ;

- **le style consultatif** : grande confiance envers les salariés, communication parfois ascendante ;
- **le style participatif** : confiance totale, une participation très large, bonne communication dans toute l'organisation.

Pour R. Likert, c'est le style participatif qui est le plus efficace.

1.3. Douglas MC Gregor¹ : le style x et y

Les explications du style de leadership avait été donnée par Douglas Mac Gregor. Selon lui, on distingue généralement deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

1.3.1. Le style X :

La supposition à la base du style X est celle selon laquelle la personne moyenne n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter. Elle doit donc être contrôlée de près, dirigée et punie s'il le faut pour qu'elle travaille. Elle n'aime pas avoir des responsabilités.

Donc, il faut surveiller ses collaborateurs d'une façon permanente, avoir une conduite autoritaire et ne pas les faire participer aux décisions.

1.3.2. Le style Y :

Selon les suppositions à la base du style Y, la personne moyenne par nature ne déteste pas le travail, celui-ci peut être une source de satisfaction. La personne ne doit pas être contrôlée pour faire des efforts, elle peut se diriger et se contrôler elle-même. Elle s'attache aux objectifs de l'organisation, si ses besoins d'actualisation personnelle sont satisfaits. La personne moyenne est disposée à accepter et à rechercher la responsabilité.

¹ DOUGLAS Mc Gregor, La dimension humaine de l'entreprise, Ed. Gauthier-Villars 1969. P32

Chapitre II

Selon Mac Grégor, le style du leadership le plus efficace est celui du style Y. Cette explication des styles de leadership a été utilisée pendant longtemps.

Elle implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins.

Cette responsabilité ne s'affirme que si l'homme peut se libérer des préjugés traditionnels, des fonctions routinières et des barrières que la société a établies et qui l'ont empêché pendant longtemps de participer activement au processus de développement.

1.4. La théorie de Serraf¹ : (1968)

Il a réalisé une expérience à l'occasion d'un stage de formation psychosociologique, 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 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 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. Ainsi,

Le groupe autoritaire a connu des tensions au niveau des rapports interpersonnels vis-à-vis de la hiérarchie, le travail est de mauvaise qualité ;

¹ LOUCHE Claude, **introduction à la psychologie du travail et des organisations**, édition ARMAND COLIN, paris, 2007, P122

Chapitre II

Le groupe participatif fonctionne sans difficultés et produit une performance de haut niveau, un questionnaire de satisfaction fait apparaître une homogénéité à haut niveau pour le groupe participatif, et à bas niveau pour le groupe autoritaire.

Ces travaux ont été reproduits dans des entreprises, la participation a été considéré positivement car elle améliore la qualité des décisions et suscite une meilleur connaissance et un engagement plus fort que l'autoritarisme, elle favorise l'acceptation des changements sociaux dans les situations de partage d'objectifs.

2. L'évolution des styles de commandement ⁵:

Dans cette évolution des styles de commandement, on va voir qu'elle est la tendance actuelle en matière de management, c'est-à-dire en matière de style de direction et de commandement.

-Qu'est ce que la centralisation des pouvoirs ?

Ici les décisions sont prises que pas un petit groupe de personnes, le plus souvent à la tête de la hiérarchie.

-Qu'est ce que la décentralisation des pouvoirs ?

Ici, il y a une liberté totale de décision de niveaux hiérarchiques inférieurs.

Les styles de commandement tendent à évoluer vers une grande association des subordonnés dans l'élaboration et l'application des décisions, c'est-à-dire à une plus grande liberté d'action du personnel.

On distingue en générale deux évolutions possibles dans l'exercice du pouvoir :

-Une évolution vers une grande délégation des pouvoirs.

- (Déléguer : c'est donner une mission à une personne ou plusieurs personnes dans l'entreprise qui peuvent prendre des initiatives).

-Une évolution vers une décentralisation des pouvoirs.

- (Décentraliser : c'est donner une plus grande autonomie à l'ensemble du personnel, autrement dit, c'est un moyen d'améliorer les performances globales).

⁵ ALAIN Duluc, Op cite. P89

3. Les principes de commandement⁶ :

Une entité doit avoir un but déterminé et cela suppose qu'il y a beaucoup des facteurs qui entrent en ligne de compte. Une volonté humaine, exclusion de la liberté d'agir, la spontanéité. C'est pour cette raison que chaque entité politique sociale, culturelle, financière doit avoir un dirigeant pour coordonner les activités afin d'atteindre le but prévu. Les qualités que doivent avoir ces dirigeants (manager) sont :

- intellectuel « scientifique »
- morale « personnel »
- l'esprit d'initiative
- la créativité
- l'innovation
- l'imagination

Pour mieux commander, un dirigeant ou un manager doit s'appuyer au style de direction impératif et participatif. Par le style de direction impératif le chef prend les décisions seule et les fait connaître aux collaborateurs et par le style de direction participatif, le chef fait assister tout le monde à la prise des décisions pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

4. Les sept styles du commandement que doit appliquer les chefs de l'entreprise :

1. le chef prend la décision et la fait connaître aux collaborateurs
2. le chef prend la décision déjà prise
3. le chef communique ses idées et invite à poser des questions

⁶ DRUCKER.P, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, éd organisation, paris, 1974. P 68

4. le chef communique une décision provisoire qui peut être encore modifiée.
5. le chef décrit les problèmes, recueillis des propositions et prend la décision
6. le chef trace les limites et demande aux groupes de décider.
7. le chef ; autorise les collaborateurs à se mouvoir librement dans les limites précédemment tracées.

Portant de ces sept sortes des styles de commandement, un chef doit s'appuyer surtout au style des directions impératives pour que les collaborateurs ne sachent pas la zone d'incertitude du commandant et enfin faire assister tout le monde par le style de direction participative.

4. les critères de détermination du leadership⁷:

Cette étape vise à mettre en lumière le développement du leadership dans l'entreprise, et on peut mentionner :

4.1. La sélection :

La détermination du leadership consiste à évaluer les besoins de l'entreprise en faisant sélectionner les compétences souhaitées du leadership, ce dernier se présente généralement comme une solution à des problèmes, il faut donc d'abord, bien identifier ceux-ci, ce qui permettra d'établir le profil de leader approprié.

4.2. La formation :

Dés que les besoins en leadership sont identifiés et les leaders en émergence sélectionnés, cela passe par un programme sur mesure de formation, la formation au leadership consiste à apprendre aux leaders à concevoir et mettre en œuvre des initiatives stratégiques. Après la fin de la formation, une amélioration significative des compétences visées pour qu'un programme de formation ait l'impact souhaité.

⁷ FRANK Riboud, **le leadership**, édition d'organisation, paris, 1999. P106

4.3. L'expérience :

Le style de commandement des dirigeants doit d'abord être cohérent, il semble en fait que tels programmes soient plus efficaces s'ils touchent dès le départ les hauts dirigeants, pour se déployer ensuite progressivement à tous les niveaux de l'organisation.

Il faut communiquer à l'ensemble de l'entreprise, les comportements que l'on souhaite promouvoir. Enfin, il faut offrir aux leaders en développement des occasions de se manifester et de se fortifier dans l'action, ce qui présuppose une gestion adéquate de leurs carrières, certaines décisions de promotion peuvent même dépendre de la capacité d'un manager à repérer et développer les futurs leaders à tout moment, gérer la carrière d'un individu exige enfin de déterminer le degré d'autorité qu'il convient de lui laisser afin de développer son leadership.

5. les qualités et compétences du leadership⁸ :

En consultant la littérature sur le leadership et en observant le comportement des managers sur le terrain, il est possible de constituer quatre styles de leader :

L'autoritaire (sévère, mais juste), le paternaliste, le participatif (le chef est un membre du groupe comme un autre, dont la mission est de coordonner l'équipe), et enfin le laisser-faire (le chef n'est pas présent que pour avaliser les décisions de ses collaborateurs), le leader aujourd'hui joue un rôle important dans le rendement de l'organisation.^~

5.1. Les 7 grandes qualités du leadership :

Il y'a des qualités nécessaires pour être un bon leader dans une situation spécifiques. Ces qualités sont communes à tous les leaders.

5.1.1. Une bonne mémoire :

⁸ www.clubRéussite.com/Ebooks Gratuits

Chapitre II

Il faut se rappeler des noms des gens pour leur parler et des différentes informations susceptibles de nous aider à résoudre un problème.

5.1.2. Un véritable intérêt pour les gens :

Une chose dont vous êtes responsable pour exercer un bon leadership auprès de votre équipe est de faire preuve d'un véritable intérêt à l'endroit de chacun des membres et tout particulièrement au développement de chacun d'entre eux. Démontrez cela et vous créez un véritable désir de participation chez tous les membres de votre équipe de travail, ce qui est essentiel pour son succès, vous ne pouvez pas faire semblant de vous intéresser aux autres – les autres le découvriront toujours. Un chef ne peut réussir que par le succès individuel de chacun des membres de son équipe.

5.1.3. L'intégrité :

Si votre équipe met en doute votre intégrité, l'intégrité de son leader s'effondra et connaîtra des défaillances en cas de conflits, de stress ou de risques rencontrés. Si une personne présente des failles dans son intégrité aussi petites soient-elles elle aura de la difficulté à surmonter les défis avec son équipe. Par exemple, un des membres de son équipe s'écoulera sous la pression. Lorsqu'un seul membre de votre équipe doute de votre intégrité cela diminue considérablement les limites de vos chances de succès.

5.1.4. L'habileté de communiquer efficacement :

Un bon leader doit être capable de parler –et décrire- simplement, de façon claire et persuasive. Aussi, il est en mesure d'écouter et de traiter de l'information attentivement. La communication étant un processus bidirectionnel.

5.1.5. La capacité de prendre des décisions :

Il y a des moments où la prise de décision peut représenter un risque parce que les informations disponibles menant à ce choix sont incomplètes. Un leader doit reconnaître ce qui n'est pas profitable et s'ajuster afin de répondre rapidement aux besoins de l'entreprise et de l'équipe. Cela aide lorsque l'on connaît la conséquence d'une prise de décision. Si la conséquence est minime le risque l'est aussi.

Chapitre II

5.1.6. La capacité de relaxer :

Si l'équipe est tendu et sous pression, les irritations se multiplient. Et la performance s'affaiblie. Cette situation demande d'offrir de façon délibérée une pause pour permettre des remarques légères et l'opportunité de rire. L'importance des pauses se situe d'avantage dans leur fréquence que dans leur durée. Une pause est nécessaire pour relaxer lorsque la tâche à effectuer demande un haut niveau de concentration et lorsqu'elle est harassante. La pause peut être brève et à divers moments de la journée. Cela deviendra un moment apprécié et nourrissant.

5.1.7. Un enthousiasme naturel :

De toutes vos convictions la plus importante est de croire en votre équipe et en les objectifs qu'elle poursuit avant de leur faire part de votre enthousiasme. Cela sera assurément visible pour les membres de votre équipe. Et permettra de motiver vos troupes et de leur permettre d'entreprendre leur travail avec courage et espoir. Si le leader ne croit pas en ce qu'il fait pourquoi son équipe y croirait-elle et s'investirait dans cette dernière ?

5.2. Les 7 grandes compétences du leadership :

Voici sept compétences clés en leadership que tous les propriétaires d'entreprise devraient développer.

5.2.1. Vision stratégique :

La passion est une excellente idée d'entreprise ne suffisent pas pour réussir en affaires, dit M. Israel. Votre entreprise a besoin d'une stratégie. Planifiez où vous voulez l'amener d'ici cinq ans et comment vous y parviendrez.

5.2.2. Communication :

Communiquez les réussites et les échecs à vos employés. Des informations claires leur donnent un contexte et un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

M. Israel, qui a plus de 30 ans d'expérience en affaires, croit que les plans, les stratégies et les résultats ne devraient jamais rester sur papier seulement. «Si vous faites de l'argent, vos

Chapitre II

employés devraient le savoir et être récompensés, dit-il. Cela les motivera et votre entreprise continuera de croître. Le succès de l'entreprise n'appartient pas qu'à vous, mais à toute votre équipe.»

Si l'entreprise éprouve des difficultés, vos employés seront alors une précieuse source d'idées sur la façon de corriger le tir.

.2.3. Repérer et garder les meilleurs talents :

La réussite de votre entreprise est à l'image des gens qui y travaillent. Les grands leaders qui ont créé des entreprises prospères ont en commun de s'être entourés d'employés talentueux, courageux et loyaux. Après les avoir recrutés, investissez dans leur développement en leur fournissant de la formation et un encadrement.

5.2.4. Délégation :

Les entrepreneurs ont, par nature, un bon ego, dit M. Israel. «Quand il est question de leur entreprise, ils sont presque unanimement convaincus que personne ne peut faire mieux qu'eux.»

Or, ceux qui réussissent sont ceux qui reconnaissent qu'ils sont incapables de remplir à la fois les fonctions de président-directeur général, de chef de la direction financière, de directeur du marketing et de directeur des ventes. Ils partagent, délèguent et renforcent l'autonomie de leurs équipes.

5.2.5. Diriger par l'exemple :

Faites preuve d'honnêteté et d'éthique en tout. Ayez des valeurs solides. Donnez le ton.

5.2.6. Demander conseil :

Même si vous connaissez bien votre industrie, le changement transforme les affaires tellement vite que les entrepreneurs développent des lacunes ou deviennent hésitants quant à la façon de procéder.

Chapitre II

M. Israel, qui a créé et développé sept entreprises au fil des ans, affirme que ces expériences lui ont enseigné qu'il est payant de chercher des conseils professionnels impartiaux. «Dans un budget, je prévoyais toujours une somme de 10 000 \$ pour les services d'un conseiller d'affaires. Vous pouvez prétendre tout savoir sur les affaires, mais souvenez-vous qu'on n'arrête pas l'innovation et qu'il est facile de se laisser distancer.»

5.2.7. Développer des leaders :

Le leadership devrait commencer au sommet de l'entreprise, mais les leaders ne viennent pas nécessairement des postes de pouvoir. Ils peuvent se trouver à tous les échelons d'une organisation. Identifiez-les et aidez-les à développer leurs compétences en leadership.

Le transfert de connaissances grâce au mentorat vous permet de bien préparer les prochains dirigeants au sein de votre entreprise.

6. Les avantages et les dangers d'un bon leadership⁹ :

6.1. Les avantages d'un bon leadership :

- L'équipe représente d'avantage qu'un simple groupe d'individus, 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 de l'équipe se soutiennent mutuellement.
- L'équipe est prête à fournir des efforts supplémentaires si nécessaire.
- L'équipe ne se contente pas du 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.

⁹ ROEBUCK Chris, Leadership et travail en équipe, édition first, paris, 1999.P11

Chapitre II

-Chaque tâche est attribuée à la personne la plus à même de l'accomplir.

6.2. Les dangers d'un mauvais leadership :

-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 du 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 du 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.

Historique de la SARL IFRI :

La SARL IBRAHIM & FILS IFRI est une société à caractère industriel, évoluant dans le domaine de l'agro alimentaire. Elle se situe au pied de la montagne d'IFRI dans la commune d'OUZELLAGUEN. Elle est implantée dans la zone industrielle AHRİK, d'IGHZER AMOKRANE.

A l'origine, cette société de 1986, quand elle était dénommé (LIMONADE IBRAHIM)

Créée sur les fonds propres de son gérant, monsieur IBRAHIM LAID, et ce n'est que dix ans plus tard, (1996) que cette société hérité d'un statut juridique de S.N.C (société au non collectif) de son statut de la SARL (Société a Responsabilité Limité) composée de plusieurs associés de cinq millions de bouteilles produites en 1996 , la production de la SARL IBRAHIM & FILS IFRI à réalisé la vente de cent soixante millions de bouteilles d'un litre, de produits finis et tout confondu, au cour de la période allant de janvier à octobre de l'année 2003.

La SARL a largement dépassé les deux cent trois millions de litres de produits finis (tout produit confondus) ces chiffres ont évalués rapidement ces dernières années, avec l'expansion de la société et l'acquisition de nouveaux marchés pour élargir son réseau d'exportation, la SARL a ouvert une demande du marché national et partie à la conquête du marché international, en exportant ses produits vers la France, l'Angleterre, les émirats Arabes unis, le Canada, le mali, la Tunisie, l'Espagne...etc.

De gros efforts consentis dans l'investissement ont permis de réaliser plusieurs extensions des capacités de production pour répondre à la demande de marché international.

Partie de la simple production de boissons gazeuses, la SARL à l'occasion de l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché, à enrichie sa gamme en une panoplie de produits finis aux arômes verriers.

Chapitre III

minérale naturelle gazéifiée ...etc. et les nombreux jus (orange cocktail de fruits rouge au lait raisin mure et carotte).

Les objectifs de l'entreprise :

Chaque société à derrière sa création plusieurs types d'objectifs et parmi ces derniers que l'entreprise IFRI est faite. Pour les réaliser on trouve :

Les objectifs industriels :

- La fabrication du jus d'orange et de boissons gazeuses.
- Apporter une qualité optimale aux produits fabriqués.
- L'embouteillage d'eau minérale naturel.

Les objectifs sociaux :

- La réduction du taux du chômage dans cette petite localité (plus de 900 postes de travail).
- L'impact positif sur l'environnement (ancien rejet toxique ou déchets polluant).

Les objectifs stratégiques :

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).
- Avoir plus de postes sur le marché international.
- Assurer la durabilité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

Les objectifs opérationnels :

- Chaque responsable de service (en direction de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action).

Chapitre III

Aspect financier :

- Amélioration de la rentabilité de la société ;
- Amélioration de la trésorerie ;
- Augmentation des bénéfices ;
- Procédé à des extensions.

Aspect commercial :

- Avoir une de marque par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- Augmenter le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes ;
- Etre compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité /prix.

Aspect production :

Cherche une meilleure production par :

- La maîtrise des outils de production.
- La maîtrise des couts.

Aspect approvisionnement :

- Maitrise des achats en améliorant le rapport qualité/prix ;
- Développer en améliorant la gestion des stocks.

Organigramme de la SARL IFRI :

L'organigramme de SARL IBRAHIM & FILS IFRI schématise les différentes directions et services et les fonctions de l'entreprise.

Chapitre III

Cette partie est réservée à la présentation de l'entreprise IFRI et l'identification de sa structure générale et son organigramme et les différentes activités de ses services.

1. la direction de l'administration générale :

La direction est dirigée et coordonnée par un directeur de l'administration générale (D.A.G), ce dernier fait appliquer les décisions par les différents conseils d'administration. S'assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ses travaux.

2. Le secrétariat :

En sa qualité (d'organe d'accueil) , le secrétariat est chargé de l'enregistrement du classement des courriers (départ et arrivée), notamment les fax du dépistage du courrier au différents services et direction, de la saisie sur micro-ordinateur, de la réception et orientation des clients, invités et fournisseurs par la saisie sur micro ordinateur, de la réception et orientation des clients, invités et fournisseurs par le biais de la communication verticale, écrite ou téléphonique.

3. Direction commerciale :

Elle est subdivisée en deux sections :

- **Section recouvrement et section facturation :**

Elle s'occupe de :

- La réception des bons de commande clients.
- L'établissement du pro format et des ordres de versement des clients.
- L'établissement et visa des factures et des bons de livraison.
- Du traitement de toute demande de clients au plan qualité.

Chapitre III

- De la promotion (marketing commercial direct) des produits au près des consommateurs.
- L'écoute et la disponibilité pour la prise en charge et pour le traitement des doléances du consommateur.
- Prise en compte des remarques et suggestions éventuelles émises par le client.

- **Section de vente :**

- Chargé de toutes les opérations liées à la vente.

4. **Direction finances et comptabilité:** a ce niveau les sections <finances et comptabilité>;

-assurent la conformité des opérations comptables.

-établissement des situations financières.

-planifie le financement et les investissements.

-gèrent les recettes et les dépenses.

5. **Direction approvisionnement:** (achats étranger et achats locaux)

au niveau de cette direction, on gère les commandes d'achat de matière première, pièce de rechange ...etc. passé par les clients (locaux et étrangers). de ce fait elle assure les opérations de suivi des commandes depuis la demande jusqu'à la livraison et ce dans les délais impartis et au moindre coût, selon les cas, elle répond à des situations marquées par, des besoins d'urgence de la société.

6. **Direction industriel:**

Disposant de moyens nécessaires à ses fonctions, cette direction est structurée en trois (03) sections chargés respectivement de :

- **direction maintenance:**

Fonctionnement des équipements et entretien des machines set appareils de production.

- **service qualité:** ses principales missions sont :

- la mise en place des procédures de travail de chaque structure.

- l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaire au système de management de qualité.

- assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée.

- maitriser les investissements de mesure et d'essai.

- responsable du laboratoire :

- contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages des échantillons au cours du processus, des surfaces de production, et échantillon des produits finis et leurs analyses.

- procéder aux essais de formulation des nouvelles boissons.

- **Direction production :**

Il est responsable du personnel de production, ses prorogatives sont :

- la gestion du carnet de bord de la production.

- le contrôle du suivi des statistiques de production.

- le contrôle quantitatif de la production pour évaluer les niveaux de satisfaction des quantités et le respect des normes qualitatives exigés par la direction commerciale et services qualité.

7. Service informatique :

Ses prérogatives sont :

- Développement et réalisation des projets informatiques.
- Introduction de nouvelles technologies.
- maintenance du système informatique.
- administration du réseau.
- formation du personnel aux techniques informatiques.
- sauvegarde et archivage des données de l'entreprise.

8. service gestion des stocks :

Ce service, pour assurer une gestion générale des stocks, a compartimenté ses actions sur les niveaux suivants :

- Gestion des produits finis.
- Gestion de matière première.
- Gestion des emballages.
- Gestion des pièces de rechange.

- **Ses principales activités :**

- Coordination des activités des magasins.
- contrôle et suivi de la constitution des stocks.
- contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises dans les divers magasins.

Chapitre III

8. service parc auto et transport :

-planifie, organise et gère le parc roulant de l'entreprise pour assurer les missions, la livraison des marchandises au niveau du territoire national.

-elle assure aussi le transport du personnel.

9. service hygiène et sécurité :

- Fondé en deux sections <sécurité et gardiennage>, ce service est chargé :

-de réaliser la prévention générale et d'intervenir en cas d'incendie ou d'accident.

-d'effectuer la surveillance interne et externe de l'entreprise.

-d'assurer le gardiennage et la surveillance du périmètre de l'usine.

-de consigner les anomalies constatées sur un registre prévu à cet effet.

-de procéder parfois, aux heures de sortie ou d'entrée, à la fouille du personnel.

9-Service moyens généraux :

-fournir et assurer l'entretien des bâtiments des espaces de travail et des installations (électricité, plomberie, peinture, soudure...)

-veiller à la gestion des stocks moyens généraux et espace vert.

10-Direction des ressources humaines :

10-1-Définition de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif, de fait il apparait que la gestion des ressources humaines s'articulent autour de deux variables :

Chapitre III

-aspect quantitatif : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.

-aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible des compétences nécessaire à l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesure ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité ; au profit de la productivité d'une organisation (associations, entreprises, administrations... etc.)

10-2-Définition de la direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines, offre une vaste gamme des services qui appuient les efforts des gestionnaires et des employés, et leur permet de présenter des programmes efficaces.

La direction encourage l'utilisation rationnel des ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs et elle veille à ce que milieu de travail soit efficace et positif.

La direction offre des conseils de l'aide et de l'appui aux gestionnaire quant au recrutement au maintien en fonction et à la formation des employés du ministère et elle élabore des programmes qui assurent un milieu de travail inclusif et sain elle offre également une gamme de service aux employés.

10-3-Présentation de la direction des ressources humaines :

Partie intégrante d'une SARL, la gestion des ressources humaines et sociales a considérablement évolué ces dernières décennies.

Elle s'est, en effet intéressé au facteur humain en exercice dans l'entreprise.

Initialement la conception classique a relevé une contradiction irréductible entre l'aspiration du travailleur et celles de l'entreprise. Les recherches ont permis de cerner les motivations de travail, le style de commandement, la satisfaction de l'individu, et l'optimisation du rendement.

Chapitre III

Cette approche méthodique met en évidence l'intérêt et l'importance des facteurs psychologiques et effectifs qui favorisent la compréhension des comportements de tous individus employés dans la SARL :

Ses fonctions sont :

La direction des ressources humaines aide les gestionnaires à :

- regrouper la fonction ou des activités dans des descriptions de postes ou d'emplois.
- classe des postes.
- regroupé des postes.
- regroupé des postes personnel dans leur secteurs en unités de travail efficace.
- emboucher du personnel dans leur secteur d'activités.

10-4-Organigramme de la direction des ressources humaines au sein de la SARL :

Au sein de la SARL IBRAHIM&FILS « IFRI » on peut distingués quatre axes essentiels dans leur politiques de gestion des ressources humaines et s'articule autour de quatre (04) points fondamentaux :

2-1-Secrétariat de la direction des ressources humaines :

En sa qualité « d'organe d'accueil » le secrétariat est chargé de l'enregistrement du classement du courrier, (départ et arrivés), notamment des fax, du dispatching du courrier a son responsable hiérarchique ainsi que les services concernés, de la saisie micro-ordinateur de la réception et orientation des invités et employés par le biais de la communication verticale écrite ou téléphonique.

2-2-Gestion des ressources humaines :

Chapitre III

Concernant le suivi des dossiers, l'établissement des contrats, prorogation des contrats, la gestion des carrières, l'envoi des différents avis à l'ensemble des structures comme avis de fin de période d'essai ainsi celui du contât, la création des nouvelles recrues dans le logiciel, et l'enregistrement des différentes information que l'administration juge utiles à avoir.

2-3-Sécurité social :

La création de la sécurité sociale fait suite à une longue construction législative visant à apporter une véritable protection au salarié, c'est l'ensemble des institutions garantissant aux travailleurs et a leur famille un revenu de remplacement et des prestations sociales en cas de maladie, de maternité, d'invalidité, d'accèdent de travail ou de décès.

2-4-Exploitation de paie :

Ils sont fixés par les gérants, il existe un salaire de bas des niveaux-par ailleurs, la paie de la SARL IBRAHIM&FILS « IFRI » se fait à compter du quinze au seize (15au16) du mois.

- Déclaration CNS mensuel-cotisation :
 - établir un état des salariés nouveaux et sortie des salariés démissionnaire sur l'état de déclaration CNAS tout agent en activité au sein de l'entreprise nouveau et démissionnaire.
- Déclaration annuelles des salariés :
 - établir une déclaration annuelle de tous les salariés de l'entreprise.
- Classement des documents :
 - Classifier les livres de paie, journaux rare ordre mensuel semestriels et annuel.
- Rapport d'activités du mois :
 - Récapituler toute les donnés du mois pour faire un rapport bien détaillé.
- Exploration du pointage.

4-La fonction des cadres en GRH au sein de la SARL :

Chapitre III

- Coordonne et dirige l'activité du service.
- Assurer les relations avec les organismes sociaux (inspection du travail, CNAS, agence d'emploi).
- Veiller à ce que les principes d'équité en matière d'emploi ainsi que les méthodes qui y sont associés soient appliqués dans toute les pratiques générales en matière de ressources humaines.
- Donner des conseils sur des questions portant sur les relations du travail les quelles peuvent comprendre le traitement des griefs entre la direction, les employés et les syndicats la médiation de conflits et l'examen de plaintes.
- La direction contribue à l'élaboration de programmes destinées aux gestionnaires et aux employés notamment, en matière de gestion des rendements, de perfectionnement et du formation du personnel, de planification de respect et de le bien être en milieu de travail.
- Les salaires.
- Les congés annuels, cinglés sans solde, exceptionnel, congé de maternités, absences autorisées de maternité...etc.
- Les prêts.
- Prise en charge quotidienne et tenue des dossiers.
- La gestion et le suivi du mouvement de la formation et carrière du personnel.
- Etablissement des états et fiches de paie.
- Règlement des sollicitations et des problèmes sociaux formulés par les employés.

La partie pratique

1. Les caractéristiques des membres de la population d'enquête :

Tableau N°01 : La répartition de la population selon le sexe

Sexe	Effectif	%
Masculin	38	76
Féminin	12	24
Total	50	100

Le tableau ci-dessus, nous permet de répartir les membres de la population d'enquête selon le sexe, et il montre clairement que le nombre d'hommes dépasse celui des femmes, soit 76% contre 24%.

Cela peut être expliqué par la place que l'entreprise IFRI accorde aux hommes, et aussi la méthode du travail où le sexe masculin est favorable à certains postes de travail qui exigent beaucoup plus d'effort physique, et la nature de l'activité où le sexe masculin est orienté vers des postes techniques, contrairement aux femmes qui ne s'engagent pas totalement dans leur travail à cause d'autres empêchements tels que (les missions, les déplacements...), car elles sont beaucoup plus préoccupées par les charges familiales, les congés de maternité, ce qui stagne leur poste de travail puisque l'entreprise ne recrute pas pour un remplacement temporaire, ce qui empêchera l'évolution et le développement de l'entreprise .

Tableau N°2 : La répartition de la population selon l'âge

Age	Effectif	%
20-29	10	20
30-39	26	52
40-49	12	24
Plus de 50 ans	2	4
Total	50	100

Les données de ce tableau, indiquent qu'une grande partie des enquêtés sont concentrés dans la catégorie d'âge entre 30-39 ans avec un taux de 52% suivi de la catégorie 40-49 ans avec un taux de 24%, ensuite la catégorie d'âge entre 20-29 ans avec un taux de 20%, arrive en dernier lieu la catégorie d'âge de 50 ans et plus avec un taux de 4%.

On déduit que l'entreprise IFRI, compte beaucoup plus sur la catégorie des jeunes entre 30-39 ans, et que le taux élevé de cette catégorie peut s'expliquer par le fait que l'entreprise préfère beaucoup plus la promotion de son personnel que le recrutement externe afin d'encourager les capacités jeunes.

Tableau N°03 : présentation de la population selon le diplôme obtenu

Niveau d’instruction	Effectif	%
Primaire	00	00
Moyen	8	16
Secondaire	19	38
Universitaire	23	46
Total	50	100

Ce tableau nous a permis de répartir les membres de notre population d’étude selon le niveau d’instruction, et il montre que la majorité sont des universitaires avec un taux de 46%, suivi par le niveau secondaire avec un taux de 38%, ensuite vient la catégorie du niveau moyen qui enregistre un taux de 16%, et enfin le niveau primaire qui enregistre un taux de 0%.

On déduit que la nature du travail au sein de l’entreprise IFRI exige un niveau d’instruction plus élevé, d’où la nécessité de formations spécifiques et de connaissances approfondies.

Tableau N°04 : Présentation de la population selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	%
Cadre	9	18
agent d'exécution	11	60
Agent de maîtrise	30	22
Total	50	100

D'après les résultats de ce tableau, On constate que la majorité des salariés de l'entreprise IFRI sont des agents d'exécution avec un taux de 60%, suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 22%, enfin vient la catégorie des cadres avec un taux de 18%.

On déduit alors, que l'entreprise IFRI embauche plus les agents d'exécution que les agents de maîtrise, puisque c'est une entreprise de production des biens et des services.

Tableau N°05 : présentation de la population selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté professionnelle	Effectif	%
Moins d'une année	3	6
1an-4ans	13	26
5ans-9ans	15	30
10ans-14ans	9	18
Plus de 14ans	10	20
Total	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que 30% des salariés de l'entreprise IFRI ont une ancienneté de 5ans à 9ans, suivi de 26% des salariés qui ont une ancienneté de 1an à 4ans, ensuite vient les salariés qui ont une ancienneté de plus de 10ans à 14ans avec un taux de 18%, ensuite les salariés qui ont une ancienneté de plus de 14ans avec un taux de 20%, et enfin vient un taux plus faible de 3% de ceux qui ont une ancienneté de moins d'une année.

On peut déduire à partir de ces résultats que l'ancienneté la plus élevée est celle de la catégorie des salariés qui ont une ancienneté de 5ans à 9ans, cela s'explique par le fait que la majorité des enquêtés ont une expérience professionnelle.

Tableau N°06 : l'opinion des enquêtés sur le style de commandement du supérieur hiérarchique

R C.S.P	autoritaire		participatif		Laisser-faire		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	2	22,22	6	66,66	1	0,44	9	100
Agent de maitrise	9	30	15	50	6	20	30	100
Agent d'exécution	4	36,36	5	45,45	2	18,18	11	100
Total	15	30	26	52	9	18	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés déclarent que le style de commandement appliqué dans l'entreprise IFRI est le style participatif avec un taux de 52%, tandis que 30% déclarent que le style appliqué est le style autoritaire et 18% déclarent que le style de commandement appliqué est le style laisser-faire.

La répartition des réponses des interrogés par rapport au style commandement appliqué, nous montre que 66,66% des cadres déclarent que le style appliqué dans l'entreprise est le style participatif, suivit par les agents de maitrise avec un taux de 50% et enfin les agents d'exécution avec un taux de 45,45%.

Quelque soit la catégorie à laquelle appartient le salarié, ce dernier accorde une importance particulière pour le commandement participatif.

Par ailleurs, ce dernier renforce les liens entre le responsable et les salariés et permet le contrôle et la fixation des objectifs en groupe.

Tableau N°07 : le comportement du responsable sur les subordonnés selon les styles de commandement

R Style de commandement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Autoritaire	7	77,77	2	22,22	9	100
Participatif	28	93,33	2	6,66	30	100
Laisser-faire	6	54,54	5	45,45	11	100
Total	41	82	9	18	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 82% des enquêtés témoignent de la sociabilité de leur responsable, tandis que 18% des enquêtés témoignent le contraire.

On a 93,33% des enquêtés qui confirment que leur responsable est sociable selon le type de commandement participatif, 77,77% confirment que leur responsable est sociable selon le type de commandement autoritaire, et 54,54% confirment que leur leader est sociable selon le type de commandement laisser-faire.

On peut dire que les salariés de l'entreprise IFRI témoignent à l'égard de leur responsable la qualité de sociabilité, qui leur permet de nouer de bonnes relations entre eux et qui sont basés sur la motivation et la récompense qui sont de vertus qui rendent compte de la qualité de commandement au sein de l'entreprise.

Tableau N°08 : Le degré de communication du responsable sur les subordonnés selon les catégories socioprofessionnelles.

R C.S.P	Faible		Moyen		fort		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	2	22,22	2	22,22	5	55,55	9	100
Agent de maitrise	0	0	17	56,66	13	43,33	30	100
Agent d'exécution	2	18,18	7	63,63	2	18,18	11	100
Total	4	8	26	52	20	40	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 52% des enquêtés déclarent que le degré de communication de leur responsable est moyen, et 40% des enquêtés déclarent que le degré de communication de leur responsable est fort, enfin 8% des enquêtés déclarent qu'il est faible.

On a un taux de 63,63% des agents d'exécution et 56,66% des agents de maitrise qui confirment que le degré de communication de leur responsable est moyen, et 55,55% des cadres qui confirment que le degré de communication de leur responsable est fort.

Cela s'explique par le style de commandement participatif du responsable de l'entreprise IFRI qui favorise la participation active des membres et assure la continuité de l'entreprise.

Tableau N°09 : la définition approprié au leader selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Meneur de groupe		De même sens que le manager		Comportement autoritaire et charismatique dans l'entreprise		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	2	22,22	5	55,55	2	25	9	100
Agent de maitrise	16	53,33	7	23,33	7	23,33	30	100
Agent d'exécution	2	18,18	3	27,27	6	54,54	11	100
Total	20	40	15	30	15	30	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que 40% des enquêtés déclarent que leur responsable est de même sens que le manager, 30% déclarent que leur responsable est un meneur de groupe, et 30% aussi déclarent que leur responsable a un comportement autoritaire et charismatique dans l'entreprise.

On a un taux de 55,55% des cadres qui confirment que leur responsable est de même sens que le manager, ensuite vient un taux de 54,54% des agents d'exécution qui confirment que leur responsable a un comportement autoritaire et charismatique dans l'entreprise et enfin un taux de 53,33% des agents de maitrise qui confirment que leur responsable est meneur de groupe.

Cela peut s'expliquer par l'attitude du responsable de l'entreprise IFRI envers ses salariés.

Tableau N°10 : le choix des dirigeants de l'entreprise entre le contrôle des responsabilités et l'amélioration des relations humaines selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	l'amélioration des relations humaines		Le contrôle des ressources humaines		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	66,66	2	22,22	1	11,11	9	100
Agent de maîtrise	9	30	12	40	9	30	30	100
Agent d'exécution	2	18,18	2	18,18	7	63,63	11	100
Total	17	34	16	32	17	34	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que 34% des enquêtés déclarent que les dirigeants de l'entreprise IFRI optent pour l'amélioration des relations humaines, et 32% des enquêtés déclarent que les dirigeants de leur entreprise optent pour le contrôle des responsabilités, tandis que 34% n'ont pas donnés de réponse.

On a un taux de 66,66% des cadres qui déclarent que les dirigeants de l'entreprise IFRI optent pour l'amélioration des relations humaines, un taux de 63,63% des agents d'exécution qui n'ont pas donnés de réponse, enfin vient un taux de 40% des agents de maîtrise qui déclarent que les dirigeants de leur entreprise optent pour le contrôle des responsabilités.

On peut déduire alors, que les dirigeants de l'entreprise IFRI, optent pour le contrôle des responsabilités et l'amélioration des relations humaines, cela peut s'expliquer par le style de commandement appliqué dans l'entreprise.

**Tableau N°11: la réaction du responsable lors de la demande de l'aide
selon les catégories socioprofessionnelles**

R C.S.P	Il accepte la discussion		Il ne répond pas		Il fait la responsabilité		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	66,66	1	11,11	2	22,22	9	100
Agent de maitrise	18	60	4	13,33	8	26,66	30	100
Agent d'exécution	9	81,81	0	0	2	18,18	11	100
Total	33	66	5	10	12	24	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la plus grande majorité avec un taux de 66% déclarent que leur responsable accepte la discussion lorsqu'ils demandent de l'aide dans les situations difficiles, tandis qu'un taux de 24% des enquêtés déclarent que leur responsable fait la responsabilité et seulement 10% des enquêtés déclarent que leur responsable ne répond pas.

On a 81,81% des agents d'exécution, 66,66% des cadres et 60% qui confirment que leur responsable accepte la discussion lorsqu'ils demandent de l'aide.

A cet effet, on peut déduire que le responsable de l'entreprise IFRI accorde une importance particulière aux différentes catégories socioprofessionnelles afin qu'ils puissent poser leurs propositions et les discuter ensemble.

Tableau N°12 : la nature de relation entre le responsable et les salariés

R C.S.P	Respect mutuelle		Non respect		Laisser aller		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	3	33,33	4	44,44	2	22,22	9	100
Agent de maitrise	23	76,66	3	10	4	13	30	100
Agent d'exécution	7	63,63	3	27,27	1	9,09	11	100
Total	33	66	10	20	7	14	50	100

D'après les résultats de ce tableau on constate que 66% des enquêtés confirment que la nature de relation avec leur responsable est de nature mutuelle, 20% confirment qu'il n'y'a pas de respect entre eux et leur responsable, et 14% des enquêtés déclarent la relation entre eux et leur responsable est de nature laisser-aller, c'est-à-dire que chacun son travail et l'un est loin de l'autre.

On a un taux de 76,66% des agents de maitrise et un taux de 63,63% des agents d'exécution qui confirment que la nature de relation entre eux et leur responsable est mutuelle, et un taux de 44,44% des cadres qui confirment qu'il n'y'a pas de respect entre eux et leur responsable.

On déduit alors qu'il y'a un respect mutuelle entre les chefs supérieurs et les salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles, et cela peut s'expliquer par le style de commandement participatif des responsables de l'entreprise IFRI.

Tableau N°13 : la visite du responsable au lieu de travail selon la catégorie socioprofessionnelle

R C.S.P	Parfois		toujours		Loin du groupe		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	3	33,33	3	33,33	3	33,33	9	100
Agent de maitrise	15	50	14	46,66	1	3,33	30	100
Agent d'exécution	6	54,54	4	36,36	1	9,09	11	100
Total	24	48	21	42	5	10	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que 48% des enquêtés déclarent que leur responsable fait toujours de la visite à leur lieu de travail, 42% déclarent que leur responsable fait parfois de la visite à leur lieu de travail, et 10% des enquêtés déclarent que leur responsable est loin du groupe.

On constate alors que 54,54% des agents d'exécution qui déclarent que leur responsable fait toujours de la visite à leur lieu de travail, ensuite vient les agents de maitrise avec un taux de 55,26%, et enfin les cadres avec un taux de 33,33%.

Pour conclure avec ce tableau, on peut dire que le responsable qui consulte les membres de l'équipe s'explique par le sens de responsabilité de ses dirigeants.

Tableau N°14 : la récompense et l'encouragement des salariés par leur responsable selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	66,66	3	33,33	9	100
Agent de maitrise	18	60	12	40	30	100
Agent d'exécution	8	72,72	3	27,27	11	100
Total	32	64	18	36	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 64%, déclarent que leur responsable les récompense et les encourage, tandis que 36% déclarent le contraire.

On a un taux de 72,72% des agents d'exécution, ensuite vient un taux de 66,66% des cadres et enfin, un taux 60% des agents de maitrise qui confirment que leur responsable les récompense et les encourage.

On déduit que le responsable de l'entreprise IFRI récompense d'avantage les cadres puisqu'ils s'occupent des affaires de l'entreprise et les agents d'exécution qui s'occupent de la production des biens et des services.

Tableau N°15 : le genre de récompense du responsable selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Récompense matérielle		Récompense morale		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	4	44,44	5	55,55	9	100
Agent de maîtrise	8	26,66	22	73,33	30	100
Agent d'exécution	4	36,36	7	63,63	11	100
Total	16	32	34	68	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 68%, déclarent que leur responsable les récompense et les encourage, tandis que 32% déclarent le contraire.

On a un taux de 73,33% des agents de maîtrise qui confirment que la récompense de leur responsable envers eux est une récompense morale, tandis que 44,44% des cadres confirment que leur responsable les récompense une récompense matérielle.

On déduit que le responsable de l'entreprise IFRI récompense d'avantage les cadres puisqu'ils s'occupent des affaires de l'entreprise et les agents d'exécution qui s'occupent de la production des biens et des services.

Tableau N°16 : la participation du responsable dans les situations difficiles selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	55,55	4	44,44	9	100
Agent de maitrise	25	83,33	5	16,66	30	100
Agent d'exécution	9	81,81	2	18,18	11	100
Total	39	78	11	22	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés soit 78% déclarent que leur responsable participe avec eux dans les situations difficiles contre 22% des enquêtés qui déclarent le contraire.

On constate que 83,33% des agents de maitrise qui confirment que leur responsable participe avec eux dans les situations difficiles, ensuite vient la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 81,81%, et enfin les cadres avec un taux de 55,55% qui déclarent la même chose.

A partir de ces résultats, on déduit que les responsables participent d'avantage aux situations difficiles des agents d'exécution et des agents de maitrise et c'est ce qui permet de faciliter la communication entre eux et améliorer la situation de l'entreprise.

Tableau N°17 : l'encouragement des salariés par la volonté de leur responsable selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	3	33,33	6	66,66	9	100
Agent de maîtrise	24	80	6	20	30	100
Agent d'exécution	9	81,81	2	18,18	11	100
Total	36	72	14	28	50	100

A travers ce tableau, on constate que 72% des enquêtés déclarent que la volonté de leur responsable les encourage à travailler mieux, contre 28% des enquêtés qui déclarent le contraire.

On a 81,81% des agents d'exécution qui affirment que la volonté de leur responsable les encourage à travailler mieux, 80% des agents de maîtrise qui déclarent la même chose et 66,66% qui infirment que la volonté de leur responsable ne les encourage pas à travailler mieux.

On peut déduire alors que, la volonté du responsable de l'entreprise IFRI encourage ses salariés à travailler mieux afin de créer un climat de travail harmonieux permettant à chaque salarié de travailler et produire mieux.

Tableau N°18 : l'avis de toutes les catégories socioprofessionnelles sur l'intelligence managériale du responsable

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	8	88,88	1	11,11	9	100
Agent de maitrise	23	76,66	7	23,33	30	100
Agent d'exécution	6	54,54	5	45,45	11	100
Total	37	74	13	26	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 74% confirment que leur responsable possède une intelligence managériale, et 26% des enquêtés confirment le contraire.

On a un taux de 88,88% des cadres qui confirment que leur responsable possède une intelligence managériale, ensuite vient les agents de maitrise avec un taux de 76,66% et enfin les agents d'exécution avec un taux de 54,54%.

On déduit que la plupart des salariés de l'entreprise IFRI confirment que leur responsable possède une intelligence managériale qui se situe dans le portefeuille des stratégies qui renforcent les objectifs de l'entreprise.

Tableau N°19 : la nature psychosociale du responsable selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Relationnel		Manipulateur		Agressif		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	66,66	2	22,22	1	11,11	9	100
Agent de maitrise	22	73,33	4	13,33	4	13,33	30	100
Agent d'exécution	8	72,72	3	27,27	0	0	11	100
Total	36	72	9	20	5	10	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 72% des enquêtés déclarent que la nature psychosociale de leur responsable est relationnel, 18% des enquêtés déclarent que qu'il est manipulateur et 10% déclarent qu'il est agressif.

On a les agents de maitrise avec un taux de 73,33% qui confirment que leur responsable est relationnel, ensuite vient les agents d'exécution avec un taux de 72,72% et enfin les cadres avec un taux de 66,66% qui confirment la même chose.

On déduit alors, que la plupart des salariés confirment que la nature psychosociale de leur responsable est relationnelle, cela peut s'expliquer par le style d commandement appliqué par le responsable de l'entreprise IFRI.

Tableau N°20 : Les traits de personnalité propres au responsable selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	7	77,77	2	22,22	9	100
Agent de maitrise	24	80	6	20	30	100
Agent d'exécution	7	63,63	4	36,36	11	100
Total	38	76	12	24	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 76% des enquêtés déclarent qu'il existe des traits de personnalité propres au leader et 24% des enquêtés déclarent le contraire.

On a un taux de 80% des agents de maîtrise qui confirment l'existence de traits de personnalité propres au responsable, un taux de 77,77% des agents de maitrise et un taux de 63,63% des agents d'exécution qui déclarent la même chose.

On déduit que la plupart des salariés de l'entreprise IFRI, évoquent l'existence de traits de personnalité qui sont propres au responsable qui contribuent efficacement au bon fonctionnement de l'entreprise et créer des groupes performants.

Tableau N°21 : Les capacités d'imagination du responsable de l'entreprise IFRI selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	6	66,66	3	33,33	9	100
Agent de maitrise	22	73,33	8	26,66	30	100
Agent d'exécution	7	63,63	4	36,36	11	100
Total	35	70	15	30	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 70% des enquêtés déclarent que leur responsable a des capacités d'imagination dans le domaine du travail, tandis que 30% des enquêtés déclarent le contraire.

On a un taux de 73,33% des agents de maitrise qui confirment que leur responsable a des capacités d'imagination dans le domaine du travail, 66,66% des cadres et 63,63% des agents d'exécution qui confirment le contraire.

On déduit donc que le niveau d'instruction du responsable est facteur important qui détermine ses capacités d'imagination au travail et qui permet l'amélioration de leur entreprise.

Tableau N°22 : Les capacités d'écoute du responsable de l'entreprise IFRI
selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Très élevés		Moyennes		Faibles		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	8	88,88	1	11,11	0	0	9	100
Agent de maîtrise	11	36,66	15	50	4	13,33	30	100
Agent d'exécution	6	54,54	4	36,36	1	9,09	11	100
Total	25	50	20	40	5	10	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que 50% des enquêtés déclarent que les capacités d'écoute de leur responsable sont très élevés, tandis que 40% des enquêtés déclarent qu'elles sont moyennes et 10% des enquêtés déclarent qu'elles sont faibles.

On a un taux de 88,88% des cadres, un taux de 54,54% des agents d'exécution et un taux de 36,66% des agents de maîtrise qui confirment que les capacités d'écoute de leur responsable sont très élevés.

A cet effet, on déduit que le responsable de l'entreprise IFRI a des capacités d'écoute, cela vise la chance a la majorité des salariés pour les écouter et participer a leur discussion.

Tableau N°23 : la résistance du responsable aux contraintes selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	7	77,77	2	22,22	9	100
Agent de maitrise	23	76,66	7	23,33	30	100
Agent d'exécution	8	72,72	3	27,27	11	100
Total	38	76	12	24	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 76%, déclarent que leur responsable supporte les contraintes au travail, et un taux de 24% des enquêtés déclarent le contraire.

On a un taux de 77,77% des cadres qui confirment la résistance de leur responsable aux contraintes du travail, ensuite vient un taux de 76,66% des agents de maitrise et enfin un taux de 72,72% des agents d'exécution qui confirment la même chose.

Le responsable de l'entreprise IFRI possède cette qualité particulière de réagir face aux problèmes et aux contraintes de travail, et cela peut s'expliquer par le sens de responsabilité et la confiance en soi du responsable.

Tableau N°24 : la volonté du responsable selon les catégories socioprofessionnelles

R C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	55,55	4	22,22	9	100
Agent de maitrise	20	66,66	10	33,33	30	100
Agent d'exécution	9	81,81	2	18,18	11	100
Total	34	68	16	32	50	100

A travers les résultats de ce tableau, on constate que la plupart des enquêtés avec un taux de 68% déclarent que leur responsable est volontaire au travail, tandis que 32% déclarent qu'il n'est pas volontaire au travail.

On a 81,81% des agents d'exécution qui confirment que leur responsable est volontaire au travail, 66,66% des agents de maitrise et 55,55% des cadres qui confirment la même chose.

A cet effet, on déduit que les salariés de l'entreprise IFRI confirment que leur responsable est volontaire au travail, et cela peut s'expliquer par son but d'améliorer la situation des salariés et de l'entreprise.

Analyse et interprétation des résultats :

Nous tenons de prime à bord à préciser que notre objectif ne consiste pas à synthétiser des résultats définitifs et généralisable à toutes les entreprises, car notre étude présente un cas particulier valable pour l'entreprise privé IFRI.

En effet, notre étude nous a permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses, ainsi nous avons abouti à un ensemble de résultats sur notre thème qui porte sur « les styles de commandement des salariés » qu'on peut présenter comme suit :

Les résultats de la première hypothèse :

D'abord, nous avons trouvé (dans le tableau N°6) que la plupart des membres de notre échantillon avec un taux de 52% déclarent que le style de commandement participatif favorise la proximité et la sociabilité entre l'ensemble des acteurs puisqu'il s'appuie sur la prise de décision et la fixation des objectifs en groupe.

Ensuite, nous avons trouvé (dans le tableau N°7) un taux de 82% des membres de notre échantillon qui déclarent que leur responsable est sociable, sachant que cette qualité fait naître de bonnes relations entre les salariés, notamment la participation active des membres de l'entreprise.

Par ailleurs, un taux de 52% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°8) qui déclarent que le degré de communication de leur responsable est moyen, ce qui influe positivement sur le rendement des salariés.

Nous avons enregistré aussi, un taux de 40% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°9) qui confirment que leur responsable hiérarchique est un meneur de groupe, cela peut s'expliquer par le style de commandement participatif appliqué par leur responsable qui est une personne hautement qualifiée qui sait prendre les décisions qu'il faut au moment opportun.

Nous avons par la suite découvert, un taux de 34% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°10) déclarent que les dirigeants de l'entreprise IFRI, optent plutôt pour

l'amélioration des relations humaines que pour le contrôle des responsabilités, puisqu'ils accordent une grande importance au facteur humain.

On a aussi, un taux de 66% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°12) qui confirment que la nature de relation entre eux et leur responsable est mutuel, ce qui leur permet de créer un bon climat de travail et de confiance.

Ainsi, un taux de 64% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°14) qui déclarent que leur responsable les récompense une récompense matérielle et les encourage en même temps, afin de donner un meilleur rendement à l'entreprise et réaliser les objectifs communs pour la survie de l'organisation.

Enfin, un taux de 78% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°16) qui déclarent que leur responsable participe avec eux dans les situations difficiles du travail, cela peut s'expliquer par le sens de responsabilité que possède ce dernier, sachant que cette participation l'aide dans la clarification des objectifs de l'entreprise

Les résultats de la deuxième hypothèse :

A travers les résultats de cette hypothèse, nous voulons prouver la nécessité des qualités managériales du leadership qui contribuent efficacement au rendement des salariés.

En premier lieu, nous constatons (dans le tableau N°18) que la plupart des membres de notre échantillon avec un taux de 74% déclarent que leur responsable possède une intelligence managériale répondante aux besoins de l'entreprise sachant que cette vertu le différencie des autres et permet d'améliorer la situation de l'entreprise.

Ensuite, (dans le tableau N°18) nous avons trouvés un taux de 72% des membres de notre échantillon, déclarent que la nature psychosociale de leur responsable est relationnelle, ce dernier favorise la communication entre eux pour une meilleur prise de décision.

On a pu confirmer aussi les capacités d'imagination du responsable de l'entreprise IFRI (dans le tableau N°21) avec un taux de 70% des membres de notre échantillon, dont il propose

de nouveaux plans de travail, crée des motifs à ses subordonnés et améliore la situation des salariés.

Puis un taux de 76% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°23) qui déclarent que leur responsable supporte les contraintes au travail du moment qu'il possède de fortes compétences et un sens de responsabilité.

En dernier lieu, nous constatons que 68% des membres de notre échantillon (dans le tableau N°24) qui déclarent que leur responsable est volontaire au travail, en revanche cette volonté encourage les salariés à travailler mieux et donner un meilleur rendement.

Pour conclure, on peut avancer que notre hypothèse est confirmée, puisque la nécessité des qualités et des compétences managériales du leadership contribuent efficacement au rendement des salariés.

Conclusion

La Liste bibliographique

La liste bibliographique :

Les ouvrages méthodologiques :

- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah Alger, 1997.
- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition d'organisation, paris, 2000.
- QUIVY R et Campenhoudt LV, Manuel de recherche en science sociales, 2^{ème} éd, Dunod, paris, 1995. P190.

Les ouvrages théoriques :

- ALAIN Duluc, le leadership et confiance, Dunod, paris, 2000.
- BAREL Yvan, Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe, éd LHrmattan, paris, 2000.
- DRUCKER.P, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, éd organisation, paris, 1974.
- DOUGLAS Mc Gregor, La dimension humaine de l'entreprise, Ed. Gauthier-Villars 1969.
- Kurt Lewin, Psychologie dynamique , les relations humaines.; P U F 1964.
- LOUCHE Claude, introduction à la psychologie du travail et des organisations, édition ARMAND COLIN, paris, 2007.
- ROEBUCK Chris, Leader ship et travail en équipe, édition first, paris, 1999.

Les dictionnaires :

- AKOUN André et ANSART Pierre, Robert Dictionnaire de sociologie, éd seuil, paris, 1999.
- BIALES C et autre, Dictionnaire d'économie et des font économiques et sociaux contemporaines,
Édition Foucher. Paris, 1996.
- Grand Larousse encyclopédique de langue française, paris, 2007.
- Le petit Larousse en couleur, édition Larousse, paris.

Les sites internet :

- Microsoft Encarta 2003.
- Www.Ines-définition.com/méthodes-emploi-salaire.
- [Www.clubRéussite.com /Ebooks](http://Www.clubRéussite.com/Ebooks) Gratuits.
- Www.Lewebpédagogique.com /management, la diversité des styles de direction.

Les annexes

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université A.MIRA de Bejaia

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines et sociales

Département de sociologie

Questionnaire de recherche sur le thème:

Les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés

Afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation du travail de mémoire, nous vous serons reconnaissantes de bien vouloir répondre aux questions qui vous sont adressés le plus objectivement possible.

Nous vous assurons que les informations collectées resteront confidentielles et ne seront utilisées que pour les besoins de l'étude en cours.

BECHROUNE Sabrina

&

BEKKA Mira

Le questionnaire :

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age :

20-29

30-39

40-49

50 et plus

3. Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

Autres

5. L'ancienneté professionnelle :

Moins d'une année

1ans-4ans

5ans-9ans

10ans-14ans

Plus de 14ans

Hypothèse 1 :

6. Quel est le style de commandement de votre responsable ?

Autoritaire Participatif Laisser-faire

7. Quel est le comportement du responsable sur les subordonnés ?

Sociable Non sociable

8. Quel est le degré de communication du responsable sur les subordonnés ?

Faible Moyen

9. Quelle définition appropriez-vous à votre responsable ?

C'est un meneur de groupe De même sens que le manger

Comportement autoritaire et charismatique dans l'entreprise

10. Pensez vous que les dirigeants de votre entreprise optent plutôt pour le contrôle de vos responsabilités que pour l'amélioration des relations humaines ?

.....
.....

11. Dans les situations difficiles lorsque vous demandez de l'aide à votre leadership, qu'elles sont ses réactions ?

Il accepte la discussion Il ne répand pas Il fait la responsabilité

12. Quelle est la nature de relation entre vous et votre responsable ?

Réciproque Non respect Laisser-aller

13. Est-ce que votre responsable fait de la visite à votre lieu de travail ?

Parfois Toujours Il est loin du groupe

14. Est-ce que votre responsable vous récompense et vous encourage ?

Oui Non

15. Si oui, quel genre de récompense ?

Récompense matérielle Récompense morale Autres

16. Est-ce que votre responsable participe avec vous dans les situations difficiles du travail ?

Oui Non

17. Est-ce que sa volonté vous encourage à travailler mieux ?

Oui Non

Hypothèse 2 :

18. Votre responsable possède-t-il une intelligence managériale répondante aux besoins de l'entreprise ?

Oui Non

19. Quelle est selon vous la nature psychosociale de votre responsable ?

Relationnel Manipulateur Agressif

20. Existe-t-il selon vous des traits de personnalité propre au responsable ?

Oui Non

21. Est-ce que votre responsable a des capacités d'imagination dans le domaine du travail ?

Oui Non

22. Ses capacités d'écoute vous semblent-elles :

Très élevés Moyennes Faibles

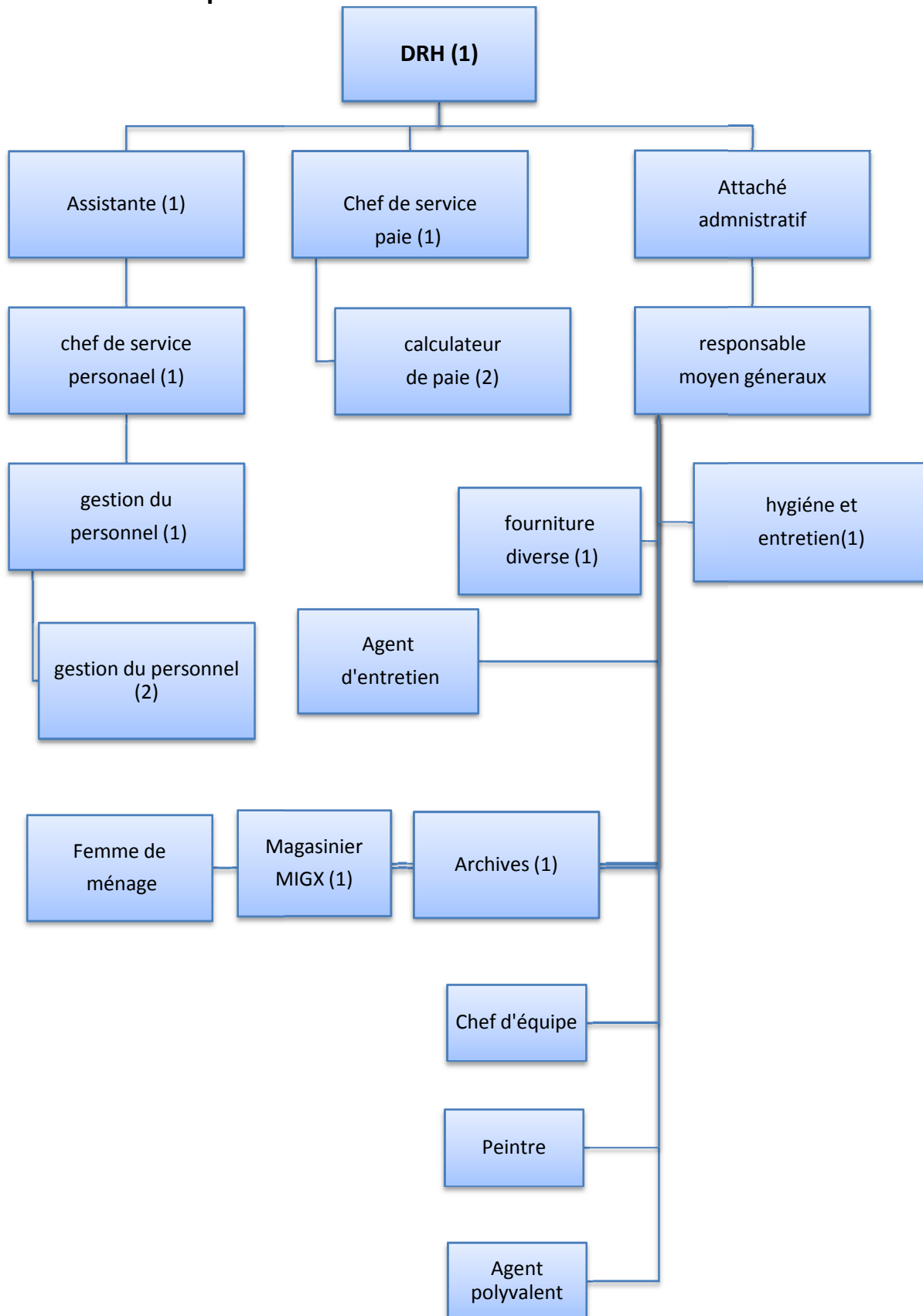
23. Est-ce qu'il supporte les contraintes du travail ?

Oui Non

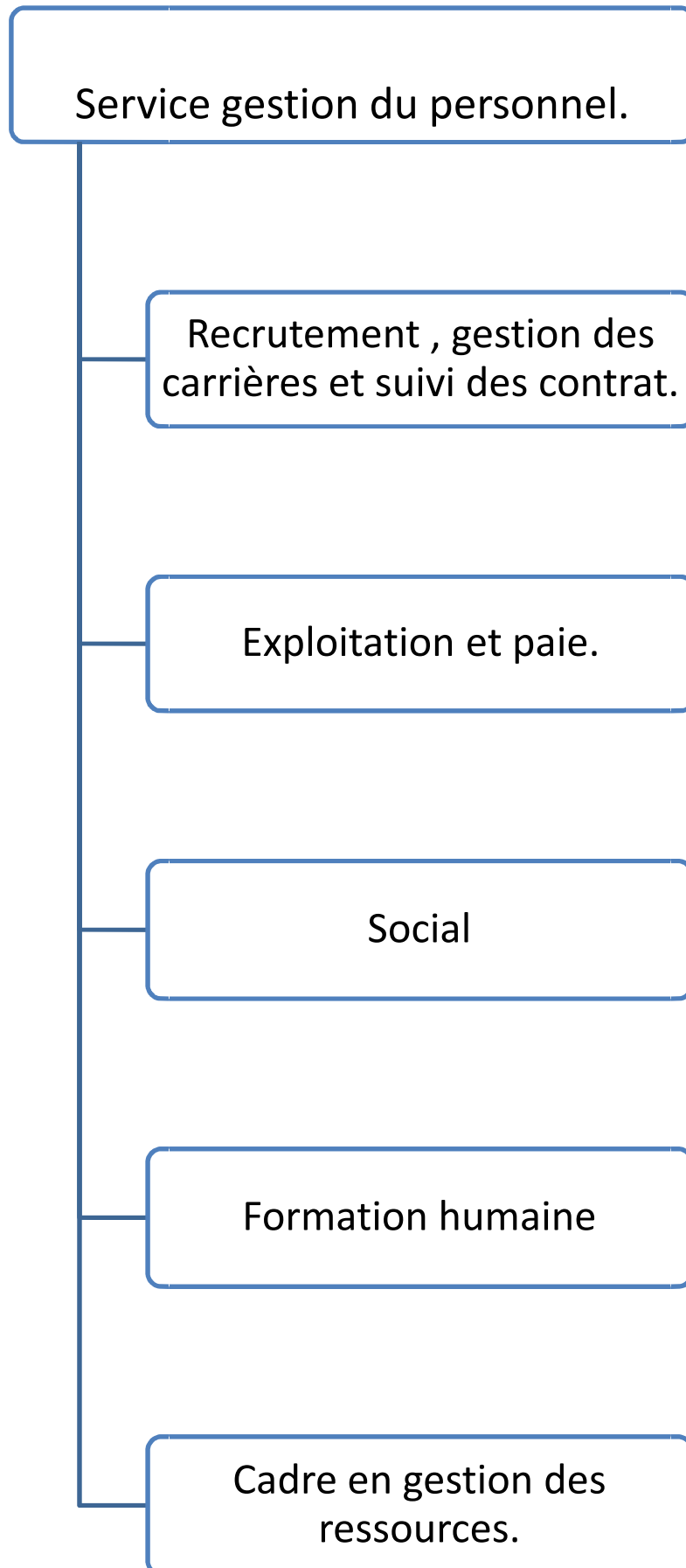
24. Est-ce qu'il est volontaire au travail ?

Oui Non

1. La structure du département R.H :



2- La structure du service personnel:



Conclusion :

En guise de conclusion, on déduit que les styles de commandement sont un facteur important qui permettent le développement des ressources humaines de toutes les organisations, mais également une nécessité pour chaque organisation sérieuse pour améliorer le rendement des salariés, c'est donc une preuve que les entreprises actuelles leurs accordent une grande importance, en particulier le style de commandement participatif qui s'appuie sur la prise de décision, le contrôle et la fixation des objectifs en groupes.

Les responsables de l'entreprise IFRI adoptent le style de commandement participatif, ils ont démontrés qu'il a un impact sur le rendement des salariés, puisque la fonction du leadership étant de communiquer efficacement ces intentions, transmettre sa force et sa dynamique aux autres, céder à chaque membre de son équipe la possibilité de donner son idée et ses pensées, et enfin identifier les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe.

Donc, le style de commandement du leadership a un impact sur le comportement des salariés, leurs compétences ainsi que leur rendement.

Enfin, à travers l'étude menée, on a décelé que parmi les trois styles de commandement du leadership qui peuvent exister dans une entreprise, on a trouvé que le style de commandement appliqué est le style participatif tel que l'a confirmé Rensis Likert.

Nous souhaitons que notre étude soit une contribution positive à coté des études antérieures menées sur le même thème.