

**Université Abderrahmane Mira De Bejaïa**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**

Thème :

**Le leadership, et le phénomène du  
pouvoir dans les organisations**  
**Cas pratique : SARL Ibrahim & fils**  
**« IFRI »**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie**  
**Option : Sociologie du travail et des ressources humaines.**

Réalisé par :

**Amrane Nourdine**

**Adib Soulef**

Encadré par :

**M<sup>me</sup> Slimani Naima**

*Année universitaire : 2014-2015*



## *Remerciement*

*Le plus grande merci s'adresse au bon Dieu*

*Le tout puissant de nous avoir accordé le courage et la volonté pour*

*Accomplir ce travail.*

*Nous tenons à présenter nos remerciements avec une profonde reconnaissance*

*Et gratitude à nos parents*

*Nous tenons à adresser notre plus vivement remerciement à M<sup>me</sup> Slimani pour nous*

*Avoir encadrés et conseillés, de nous avoir guidés, et pour sa gentillesse*

*Tout au long de notre étude.*

*On tient également à remercier M<sup>er</sup> Haderbache Bachir pour nous avoir encouragés et conseillés*

*Et pour ses aides, tout au long de notre étude.*

*Nous tenons aussi à remercier M<sup>elle</sup> Zennache Assia, pour ses conseils, son soutien sa gentillesse et*

*Qui nous à encouragé toujours, et de nous donné la force d'aller jusqu'au bout.*

*Nos remerciements à tout le personnel de la SARL IFRI en particulier M<sup>me</sup> Kemmiche Sabiha*

*Pour nous avoir conseillé pour son soutien pour ses orientations pendant*

*La période du stage.*

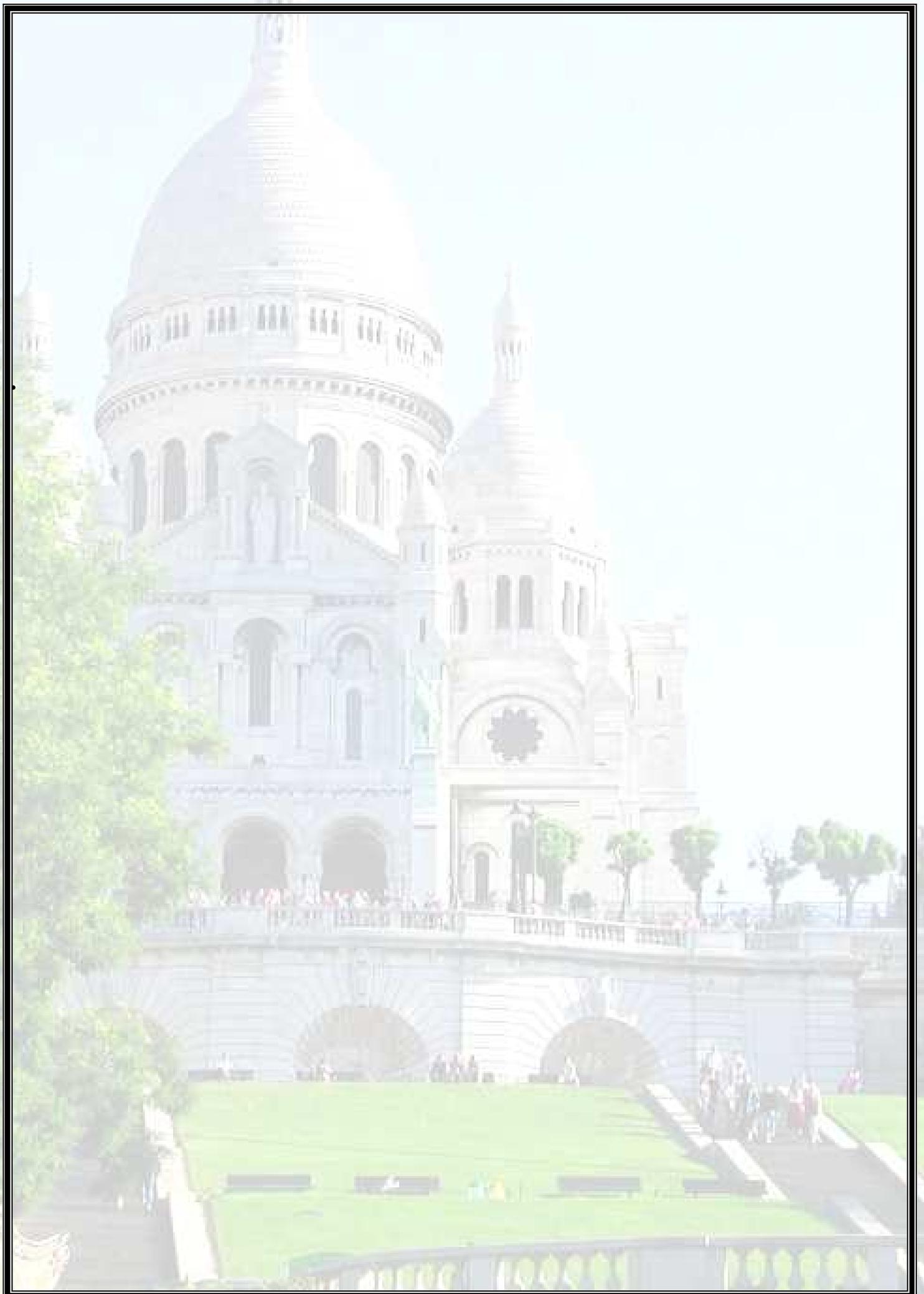
*Nous remercions aussi les membres de jury d'avoir accepté D'évaluer notre mémoire et de faire*

*Partie de la commission d'examineur*

*Comme nous Remercions tous ceux qui ont Contribué de près ou de loin pour la réalisation de*

*Ce modeste mémoire.*





## *Dédicace :*

*Je dédie ce mémoire à :*

*A ma très chère mère, tous les mots du monde ne*

*Sauraient exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde  
Gratitude que je vous témoigne pour tous les efforts et les sacrifices que*

*Vous n'avez jamais cessé de consentir pour mon instruction et mon bien-être.*

*A ma chère grande mère que j'aime énormément, où tout mon courage et le soutien*

*Viennent d'elle. « Merci ma grande mère je t'aime infiniment »*

*A mes petits frères Rafik, et Djamel que j'adore.*

*A ma princesse sœur Zina.*

*A tout mes oncles Mohamed et Mustapha ainsi que leurs femmes et leurs enfants,*

*Ahcene et Hocine et leurs fiancés.*

*A mes très chères tantes et leurs familles.*

*A tout et à toutes mes ami (es) : Moh Ouramdane et sa fiancé Nassima, Amar, Slimane,*

*Azdine, Yanis, Amar, Nadhir, Nadjib, Louenas, Zehra, Warda, Yasmine, Tarwes.*

*A celle qui a changé le chemin de ma vie. Elle ma donné de force, de courage et de soutien*

*Pour combattre le pessimisme. Continuer la vie uniquement pour être ensemble*

*Dans un seul Toit.*

*A toute ceux et celle que j'aime et qui me sont chère*

**Nouredine**



## *Dédicace :*

*Je dédie ce mémoire à :*

*A mes très chers parents, tous les mots du monde ne*

*Sauraient exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la*

*Profonde gratitude que je vous témoigne pour tous les efforts*

*Et les sacrifices que vous n'avez jamais cessé de consentir pour  
mon instruction et mon bien-être. « Merci mes parents je vous aime infiniment ».*

*A ma chère sœur Naima et son mari Adel, ainsi leurs filles mes petites anges Mélina et*

*Meriem*

*A ma chère sœur Nacira et son mari Adel ainsi leur fille ma petite princesse Dyna.*

*A mon chère frère Sofiane et sa femme Samira.*

*A mes chers frères, Billal, Ahmed.*

*A toute ma famille Paternelle et Maternelle grand et petit.*

*A mes chères Cousines et Cousins.*

*A tout mes chers amis (es): surtout Zehra, Yasmine, Sonia, Ouali, Warda, Karima.*

*A ce qui à changé le chemin de ma vie. il ma donné de force, de courage et de soutien*

*Pour combattre le pessimisme. Continuer la vie uniquement pour être ensemble*

*dans un seul toit.*

*A toute ceux et celles que j'aime et qui me sont chère.*

**Soulef**

M<sup>elle</sup> .....

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Définition</b>
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée
<b>C.S.P</b>	Catégorie socioprofessionnelle
<b>C</b>	Cadres
<b>A.M</b>	Agent de maîtrise
<b>A.E</b>	Agent d'exécution
<b>P.D.G</b>	Président Directeur Générale

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La différence entre groupe et équipes de travail.	<b>48</b>
<b>02</b>	Le rôle des membres d'équipe.	<b>52</b>
<b>03</b>	Les étapes du développement d'une équipe.	<b>56</b>
<b>04</b>	Types d'équipe de travail.	<b>63</b>
<b>05</b>	La culture du CO.	<b>68</b>
<b>06</b>	Symétrie de pouvoir formel entre les coalitions interne et externe.	<b>80</b>
<b>07</b>	Le processus de prise de décision/action.	<b>82</b>
<b>08</b>	Les agents d'influence interne.	<b>85</b>
<b>09</b>	Les mouvements de l'entreprise IFRI.	<b>99</b>

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
<b>01</b>	Mouvement des effectifs au 31 Janvier 2014.	<b>98</b>
<b>01</b>	La répartition des enquêtés selon le sexe.	<b>100</b>
<b>02</b>	La répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge.	<b>100</b>
<b>03</b>	La répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles.	<b>101</b>
<b>04</b>	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.	<b>102</b>
<b>05</b>	La relation entre le sexe et leurs attitudes su le leadership.	<b>103</b>
<b>06</b>	La relation entre les catégories socioprofessionnelle et leurs attitudes sur le leadership.	<b>104</b>
<b>07</b>	Le comportement du supérieur hiérarchique avec l'ensemble des catégories selon le style de commandement.	<b>105</b>
<b>08</b>	La participation du supérieur hiérarchique avec les membres des travailleurs dans la gestion des situations difficile.	<b>106</b>
<b>09</b>	La relation entre le sexe et le style de commandement efficace adopté par le supérieur hiérarchique.	<b>107</b>
<b>10</b>	La relation qui entretient les travailleurs avec leur supérieur hiérarchique directe selon le type de commandement.	<b>108</b>
<b>11</b>	La corrélation entre le style de commandement et l'apparition des conflits dans l'organisation.	<b>110</b>
<b>12</b>	la corrélation entre les catégories socioprofessionnelles avec le rôle de supérieur hiérarchique.	<b>111</b>
<b>13</b>	la relation entre le sexe et les valeurs que doit assurer le chef hiérarchique.	<b>112</b>
<b>14</b>	La communication du supérieur hiérarchique avec les subordonnés sur les lois de la prise de décision.	<b>113</b>
<b>15</b>	La corrélation entre le style de commandement et la réaction du chef hiérarchique lors des situations difficiles.	<b>114</b>
<b>16</b>	La relation entre les catégories socioprofessionnelles et la nature de relation entre le responsable hiérarchique et les salariés.	<b>115</b>

<b>17</b>	La relation entre le sexe et les réactions du supérieur hiérarchique envers l'ensemble des salariés.	<b>116</b>
<b>18</b>	La répartition de l'échantillon selon des traits de personnalité du supérieur hiérarchique.	<b>117</b>
<b>19</b>	La relation entre le système de commandement et son résultat dans son application.	<b>118</b>
<b>20</b>	La répartition de l'échantillon selon les caractéristiques des relations entre les groupes du travail.	<b>119</b>
<b>21</b>	La relation entre le sexe et le sentiment d'être encouragé et motives dans le milieu du travail.	<b>120</b>
<b>22</b>	La relation entre le style de commandement et le climat socioprofessionnelle au sein de l'entreprise.	<b>121</b>
<b>23</b>	La relation entre les catégories socioprofessionnelle et le degré de renforcement de la cohésion d'une équipe au sein de l'entreprise.	<b>122</b>
<b>24</b>	La répartition de l'échantillon selon la possibilité de la stagnation de la dynamique de groupe.	<b>123</b>
<b>25</b>	La corrélation entre le style de commandement et la participation des travailleurs au changement de mode de pouvoir.	<b>124</b>
<b>26</b>	La relation entre les catégories socioprofessionnelles et le pouvoir à l'intérieur de l'organisation.	<b>125</b>
<b>27</b>	La relation entre le style de commandement et la suggestion des conflits par les détenteurs de pouvoir.	<b>126</b>
<b>28</b>	Les stratégies des détenteurs du pouvoir mènent à la transparence et le renforcement de la dynamique de groupe.	<b>127</b>

## Sommaire

### Partie théorique

#### **Introduction générale.**

#### **Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche.**

1 - Les raison du choix du thème.....	6
2 - Les objectifs de la recherche.....	6
3 - La problématique.....	7
4 - Les hypothèses.....	10
5 - Définition des concepts.....	11
6 - Méthode et technique utilisée.....	15
7 - L'échantillonnage.....	16

#### **Chapitre II : Le Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

##### **Section I : Revus de littérature sur le leadership.**

I-1- Quelques définitions de leadership.....	19
I-2- Les origines du leadership.....	20
I-3- Les caractéristiques d'un leader.....	22
I-4- Caractéristiques et avantages d'un bon leader.....	24
1 - Caractéristique d'un bon leader.....	24

2 - Avantage d'un bon leader.....	25
I-5- Dangers d'un mauvais leader.....	25
I-6- Les qualités nécessaires du leader.....	26
II-1- Les théories et les approches sur le style de leadership.....	30
1 - La théorie des traits de personnalité du leader.....	38
2 - Les théories des comportements de leadership.....	32
3 - L'étude de MAX WEBER.....	33
4 - L'étude de KURT LEWIN (1890-1947).....	35
5 - Les études de l'université d'OHIO.....	37
6 - L'étude de RENSIS LIKERT (1903-198).....	37
7 - L'apport des recherches de l'université de MICHIGAN.....	40
8 - L'étude de ROBERT BLAKE et JANE MOUTON.....	41
9 - Le modèle de leadership de HERSEY et BLANCHARD.....	43
10 - Le modèle de contingence de FIEDLER.....	45

## **Section II : le travail en équipe.**

II -1- Quelques définitions de l'équipe de travail.....	47
II -2 - Différence entre groupe de travail ou équipe de travail.....	47
II -3 - L'importance de former des équipes.....	49
II -4 - Les différents rôles au sein d'une équipe.....	50
II -5 - Le but des équipes.....	53
II -6 - Le développement d'une équipe.....	54
II -7 - Les orientations nouvelles : le développement des personnes et des équipes.....	57
II -8 - Type d'équipe de travail.....	62

II -9 - Le rôle de leader dans la création d'une équipe.....	65
II -10 - La création de leadership de l'équipe.....	67

### **Chapitre III : Le pouvoir dans l'organisation.**

#### **I - Généralité sur le concept du pouvoir.**

I -1- La notion de pouvoir.....	71
I -2- Les bases du pouvoir social.....	74
I -3- Quelques définitions nécessaires du pouvoir.....	75
I -4- Le pouvoir du point de vue de l'acteur.....	76
I -5- Le pouvoir du point de vue de l'organisation.....	77
I -6- Pouvoir et influence.....	78

#### **II - L'exercice du pouvoir dans une organisation.**

II -1- Le transfert de pouvoir vers la coalition interne.....	79
II -2- La création de l'organisation.....	82
II -3- Les sources du pouvoir.....	86
II -4- Les moyens d'influence du P.D.G.....	89

<b>Cadre pratique : L'enquête sur le terrain</b>
--------------------------------------------------

### **Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats.**

#### **Section I : Présentation de l'organisme d'accueil.**

##### **I - Présentation de l'entreprise de l'entreprise « SARL Ibrahim & fils IFRI ».**

1 - Historique de l'entreprise.....	94
2 - Situation géographique.....	95

3 - Production.....	95
4 - Les objectifs de l'organisme.....	95
5 - IFRI dans le monde.....	97
6 - L'effectif.....	98

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

1 - L'analyse et interprétation des données relatives aux hypothèses.....	100
2 - Discussion des hypothèses.....	130

- ❖ **Conclusion.**
- ❖ **Liste bibliographique.**
- ❖ **Annexe.**



### **Introduction :**

Depuis de nombreuses années le leadership, et le concept du pouvoir étaient des thèmes de recherche sur lesquels les publications étaient trop nombreuses, ainsi que les relations entre le style de direction et le développement des ressources humaines au sein d'une entreprise.

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

Le pouvoir et le leadership sont deux concepts extrêmement liés. Nous traiterons ici essentiellement du second, le premier nous servant uniquement à définir le second. Afin d'obtenir l'adhésion et le dévouement des employés, il faudrait essayer de comprendre les besoins et les comportements humains dans le milieu professionnel, traiter d'expliquer au personnel les raisons qui mènent à la redéfinition d'un poste, d'une mission ou d'une activité dans l'entreprise. Savoir écouter et entretenir des relations positives avec l'ensemble du personnel est très important pour le maintien d'un climat suave et sain dans une organisation quel que soit sa position ou son statut.

Les entreprises ont compris depuis long terme l'importance du capital intellectuel et humain. Aussi elles attendent de leurs cadres et du personnel de nouveau comportement. A ce titre la coopération entre les acteurs au sein d'équipes pluridisciplinaires, transversales ou en mode projet est devenue centrale. La capacité à travailler avec d'autres et à changer souvent d'équipe est un véritable enjeu.

Le mode du management s'est tourné vers le progrès et le changement, à pendant plus d'un de siècle éludé la question ; en quoi consiste le travail des chefs hiérarchiques, et les détenteurs du pouvoir ? « La notion de leadership étant de produire du changement, définir la direction de ce changement est une de ses missions essentielles ». <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> **FRANCK Riboud**, « le leadership », édition d'organisation, Paris, août, 1999, P 61.

« Le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire où modifier les résultats où effets organisationnels ». <sup>(1)</sup>

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

Les entreprises algériennes ont vécu des situations très dure dans le domaine de management, où la seule chose qui montre les salariés est purement lier au salaire, dans ce sens là, Tiab Hafsi indique que « la faiblesse du management appliqué en Algérie vient du fait que le management appliqué de la même manière qu'il est appliqué ailleurs, alors que le caractère Algérien est différent et donc devrait lui correspondre un management –adopté ». <sup>(2)</sup>

Nombreux sont les dirigeants qui ont du mal à exercer ce style de leadership par ce qu'ils sont habitués à résoudre les problèmes eux-mêmes, ils ont du mal à accepter des fonctions, des valeurs et des méthodes de travaux nouveaux.

Le style démocrate est alors de plus en plus important au sein de toute entreprise car il constitue un moyen de motivation des subordonnés ce qui entraîne une augmentation de la productivité et que l'organisation Algérienne doit avoir d'abord le jour quand un groupe initial de détenteurs d'influence ainsi que les subordonnés se mettent ensemble pour accomplir une mission en commun.

De ce fait là, pour comprendre les attitudes, le comportement de l'organisation, il est nécessaire de comprendre quels sont les détenteurs d'influence à présent, quels besoins chacun deux essaie de satisfaire dans l'organisation, et comment chacun est capable d'exercer son pouvoir pour aboutir dans l'entreprise « IFRI ».

Notre attention est donc de partager et s'offrir aux managers et aux entreprises les fruits des nouvelles découvertes et une conception cohérente du leadership et de pouvoir.

---

<sup>(1)</sup> **MINTZBERG Henri**, « Le pouvoir dans les organisations », édition d'organisation, Paris, 2003, P 39.

<sup>(2)</sup> **HAFSI Taib**, « Le développement économique de l'Algérie (expériences et perspectives) », édition Casbah, Alger, 2011, P 764.

Cela dit, notre thème comporte sur « le leadership et le phénomène de pouvoir dans les organisations au sein de l'entreprise IFRI », Afin de bien mener cette étude, nous avons divisé ce modeste travail en quatre chapitres :

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

Le deuxième chapitre porte sur la revue de littérature sur le leadership et le travail en équipe ; qui sont à leur tour divisés en deux sections, la première section est réservée pour la revue de littérature sur le leadership portant sur des généralités sur le leadership, les caractéristiques et les qualités d'un bon leader ainsi que les différentes approches et théories sur le leadership, la deuxième section concerne le travail en équipe où l'on parlera sur l'importance et les différents rôles des équipes au sein de l'entreprise.

Le troisième chapitre porte sur le pouvoir dans les organisations qui est subdivisé en deux sections, la première section concerne la présentation des généralités sur le pouvoir sur ces notions, et la deuxième section portera sur l'exercice du pouvoir au sein de l'organisation où l'on parlera sur les sources du pouvoir, et les moyens d'influence du PDG.

Le quatrième chapitre porte sur le cadre pratique de la recherche qui est également subdivisé en deux sections ; où la première section comportera la présentation de l'entreprise, son historique, ses différents services ; et la deuxième section présentera l'analyse et l'interprétation des données relatives collectées par l'entreprise « IFRI » à travers des tableaux réalisés pour chaque hypothèse. Et nous clôturons enfin notre étude par une conclusion générale qui répondra à notre problématique dont les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

# **Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.**

## **1 – Les raison du choix du thème :**

La construction de recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques ». <sup>(1)</sup>

Le choix de notre thème à savoir le leadership et le phénomène du pouvoir dans les organisations au sein de l'entreprise « IFRI » à été choisi pour des raisons suivantes :

- Raison personnelle (subjectif) dont l'objet c'est notre attitude et notre opinion et surtout notre savoir faire pour proposer certaines solutions sur les responsables hiérarchiques et améliorer la marge du pouvoir qui règne au sein des entreprises algériennes.
- Raison professionnelles (objective) ; par rapport à notre tranche et doit être manifeste par les nouveaux arguments apportés et provoqués qu'on à abordé.
- Même sur le plan de recherche futures, la présente étude ouvrira la vois à d'autres recherches qui pourraient permettre une meilleure compréhension du phénomène à l'étude (leadership, et le phénomène de pouvoir dans les organisations : la cohésion entre groupe en question)
- Aussi pour savoir si l'entreprise algérienne est consciente des styles des leaders et le mode du pouvoir dans le cadre de cohésions au travail
- L'importance du thème par rapport à la sociologie.

## **2 - Les objectifs de la recherche :**

Les objectifs du choix de notre thème se résument comme suite :

- Identifier la perception des travailleurs d'IFRI à l'égard des styles de leadership adopté par leur entreprise et formuler des propositions de leadership susceptible de modifier et favoriser le rapprochement entre les aspirations des salariés et les attentes de l'entreprise.
- Préciser et corroborer le péril et le degré de conflit qui est apparaît à cause de l'influence et le pouvoir qui règne à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

---

<sup>(1)</sup> **THIETART RA**, « Méthode de recherche », édition DUNOD, Paris, 1999, P 38.

## 3 - La problématique :

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

En Algérie, que l'on soit dans une organisation du secteur public, parapublic ou privé, la nécessité pour les dirigeants est d'offrir aux membres un cadre de travail propice, opportun et favorable les amenant à maintenir une ligne d'action consistante pour un rendement meilleur et surtout le comportement vis-vis le travail qui reste un véritable objet que les organisations algérienne quel que soit son statut souhaitent à obtenir.

En effet il est très important qu'aujourd'hui les dirigeants (algériens) doivent se soucier d'avantage de leur environnement de travail, nous pensons qu'ils ont un rôle très important pour le maintien d'une organisation du travail saine dont l'objectif est le fonctionnement normale de cette dernière, notamment ils sont les guides de l'organisation c'est pour cela qu'ils doivent constamment se poser les questions suivantes : comment je dois-je diriger mon entreprise ? Est-ce-que je la dirige de la meilleure façon ? Pour quoi nous n'avons pas réussi une telle affaire ? Dans quels points je dois m'améliorer afin de bien diriger mon entreprise où ma direction ?

Le mode d'organisation est devenu de plus en plus morbide, où le leadership c'est un thème qui intéresse toute les organisations économique pour améliorer et développer la balance économique et surtout faire fixer et bonifier les relations sociales dans chaque organisation, notamment, aujourd'hui, le leadership c'est avant tout l'art de gérer des contradictions, celles du temps passé, présent où avenir, celles des hommes dans leur diversité, leurs compétences, leurs personnalités, celles de l'entreprise avec ses enjeux à court, moyen ou long terme, celles de l'environnement avec ses mutations où ses blocages. Le plus important c'est de faire coexister le tout en préservant le socle incontournable du « double projet économique et sociale ». <sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> **ROEBUCK Chris**, « leadership et travail en équipe », édition First, Paris, 1999, P 8.

<sup>(2)</sup> **CLAUDE Lafaye**, « sociologie des organisations », édition, Nathan, Paris, 1996, P13.

## Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.

S'il ya aujourd'hui des concepts ou des où des pratiques plus important qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est. Par ailleurs ce concept se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel car il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation homme influence et exercice du pouvoir et l'atteinte des objectifs.

Le leadership depuis long temps un thème primordial sur les scènes commerciales, politiques, et militaire qui à fait l'objet de nombreuses recherches (Kurt lewin - Muc gregor - Stogdill.....etc.), dans les sociétés développés, la plus part des organisations gèrent leur personnel en s'inspirant des résultats de ces recherche, et accordent ainsi une importance particulière à l'aspect humain de la gestion. Notant également que « l'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens matériels, immatériel, financiers et humain, ainsi pour une bonne gestion de ces moyens, elle met en place plusieurs fonctions comme : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humaines ». <sup>(1)</sup>

La notion de leadership <sup>(2)</sup> à évoluer au cours des années en même temps que la conception des organisations, consiste à montrer les évolutions prochaines du leadership et des organisations. Le style de leadership doit rester cohérent avec la logique organisationnelle de l'entreprise plus les entreprises sont avancées en matière d'innovation, de qualité où de management, le leadership se définit comme la capacité a mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celles des autres ; cette définition conçoit le leadership comme une fonction qui peut s'exercer avec ou sans pouvoir hiérarchique et à tous les niveaux de l'organisation, un PDG, un manager, un responsable de projet sont en situation d'exercer le leadership. Chacun a des responsabilités et des zones d'influence différentes, l'exercice du leadership n'a pas des limites, il s'exerce même en dehors de responsabilité hiérarchique et concerne toute les relations vers les collaborateurs, les collègues, la hiérarchie, les clients et autres.

Depuis plusieurs années, les chercheurs autant que praticiens démontrent un grand intérêt pour l'étude de ce phénomène complexe du leadership. On évalue à plus de 5000 le nombre d'études traitant du leadership où de l'une de ses

---

<sup>(1)</sup> **CHRISTIAN Thuderos**, « sociologie des entreprises », édition, La découverte, Syros, Paris, 1996, P 74.

<sup>(2)</sup> **ALAIN Duluk**, « leadership et confiance », 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2000, P 62.

## Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.

composants, telles que le pouvoir, l'autorité, le charisme, l'influence où la persuasion. <sup>(1)</sup>

Les auteurs ont proposé une multitude de définitions du leadership, dans cette diversité, on trouve des éléments de base communs, à la lumière desquels on peut définir le leadership comme la capacité d'une personne à influencer sur d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnelles, cette définition correspond à celle que l'on donne du pouvoir par ce dernier peut d'une part, être formellement attribuer par l'organisation à une personne, en plaçant cette dernière dans une position d'autorité (leader formel), où d'autre part, découler de caractéristiques particulières à une personne indépendamment de sa position dans l'organisation (leader informel). <sup>(2)</sup>

D'une façon logique, lorsqu'on parle de leadership en parallèle on cite directement le pouvoir, alors que le pouvoir demande à être étudié en tant que doctrine, à partir de son histoire, de ses formes et des enjeux qu'il révèle, mais aussi en tant que « Danger ». On peut à partir de là corroborer que le pouvoir n'est pas en réalité un phénomène marginal dans l'ensemble des organisations algériennes quel que soit son statut « Etatique ou Privé ».

Si le pouvoir a pu apparaître à certains comme un danger, par ce qu'il est pour la personne qui le détient un moyen de planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler, alors que pour les autres est un moyen de motiver, assurer, développer, progresser.....etc.

Les spécialistes de l'organisation du travail cherchent souvent à mettre la question si la caractéristique majeure de l'organisation du pouvoir « réside dans la séparation stricte entre les différentes catégories de personnel aux tâches clairement délimités et aux carrières séparées ». <sup>(3)</sup> Ce que nous intéresse par cette étude et cette recherche c'est d'essayer de démontrer et de comprendre mieux le double objectif dans le premier c'est les relations interpersonnelles et l'effet de la satisfaction sur les solidités de l'organigramme de l'organisation. La seconde c'est le succès communs entre les leaders et les autres membres de

---

(1) **DOLAN Shimon, et autres**, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2<sup>ème</sup> édition, Gaetan Morin, Québec, 2002, P 221.

(2) Ibid P 221.

(3) **FRANCK Saùn**, « L'autorité du discours », édition, Champion, Paris, 2010, P 13.

## Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.

l'organisation. Michel Crozier à démontrer que les relations existant entre les groupes d'une organisation professionnels sont des relations de pouvoir.

Cette étude recherche se fera au sein de l'entreprise « IFRI » à la lumière de ce qui précède, nous constituons notre question de recherche comme suite :

- ✓ Pour bonifier les relations et la cohésion d'un groupe dans une entreprise, quel est le style de commandement où le mode de pouvoir le plus adéquat que le leader adopte pour assurer le double objectif le succès de ce dernier et la réussite du groupe ?

### 4- Les hypothèses :

Afin de répondre à notre question de départ on a formulé ces hypothèses qui sont définies comme « une explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration ». <sup>(1)</sup>

Selon Maurice Angers « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre eux ou plusieurs termes et impliquent une vérification empirique ». <sup>(2)</sup>

Selon Grawitz Madeleine « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs ». <sup>(3)</sup>

Alors une hypothèse de recherche est la réponse présumée aux questions qui orientent notre recherche, donc pour répondre aux questions de la problématique nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

**1** – les membres de l'entreprise IFRI réclament que le style de commandement exercé n'a pas de transparence, aussi il est parmi les contraintes qui freinent leurs cohésions et l'instabilité de la dynamique de groupe.

**2** – l'influence et l'exercice du pouvoir signifient que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque.

---

<sup>(1)</sup> **GUIDERE Mathieu**, « Méthodologie de recherche », édition Ellipses, Paris, 2004, P 72.

<sup>(2)</sup> **MAURICE Angers**, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997, P 22.

<sup>(3)</sup> **GRAWITZ Madeleine**, « Méthodologie des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2001, P398.

# Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.

## 5 – Définition des concepts :

Pour cerner notre thème il faut préciser et bien définir les concepts clés apparus dans notre thème en général et dans les hypothèses en particulier.

Et cela pour pouvoir déterminer les indicateurs qui nous guiderons sur le terrain. « Le concept organise la réalité en retenant les caractères distinctifs, significatifs des phénomènes ». <sup>(1)</sup>

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

Donc, il est utile de présenter quelque concept lié à notre thème, et qui sont les suivants :

### A – Relation :

Selon le dictionnaire de français la relation « Rapport, lien, relation de cause à effet, personne avec laquelle on est en rapport ». <sup>(2)</sup>

Après E. Mayo le courant des relations humaines se prolongera autour de deux axes : <sup>(3)</sup>

1- Les contributions d'Abraham Maslow et Frederick Herzberg et de Douglas Mac Gregor pour que l'homme au travail n'est pas motivé pas le seul intérêt économique mais par un système complexe de besoins (reconnaissance sécurité, auto-accomplissement.....etc).

2- la dynamique de groupe dont Kurt Lewin et Jacob L.Mareno sont les principaux représentants, insiste sur les relations dynamiques et les liens affectifs qui se nouent au sein de petits groupes.

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 385.

<sup>(2)</sup> **Les éditeurs**, « Dictionnaire de français », édition SPL, N° de série 18621, Paris, 1995. P537.

<sup>(3)</sup> **JEAN-François**, « le dictionnaire des sciences humaines », éditions sciences humaines, Paris, 2004, P 720-721.

# Chapitre I      Cadre méthodologique de la recherche.

## C – Cohésion :

En psychologie sociale, la cohésion désigne la solidarité des membres d'un groupe résultant de la communauté de but, de normes et de méthodes d'action, ainsi que de l'attraction réciproque des individus du groupe. Au niveau des groupes larges, la cohésion est problématique. Durkheim fait de la division du travail social le fondement de la cohésion propre aux sociétés individuelles (solidarité organique). Cette conception met au fondement de la cohésion sociale les rapports économiques et les rapports de cohérence entre l'économie et la société. <sup>(1)</sup>

La cohésion est une « force qui unit les molécules d'un corps, qualité d'un groupe, d'un ensemble formant un tout aux parties bien liées ». <sup>(2)</sup>

## D – Dynamique de groupe :

Selon le grand Larousse Encyclopédique « C'est un ensemble d'individus liés par un objet ou un projet commun et ayant entre eux des relations sociales de dépendance explicites et réciproques. Le groupe est régi par des règles du jeu ». <sup>(3)</sup>

Selon Roger Mucchielli : « Un agrégat de personnes qui crient des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur « être là ensemble ». Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime ». <sup>(4)</sup>

## E – Entreprise :

L'entreprise est une unité de production originale, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble a des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profils sur le marché, mais c'est aussi un groupe social qui à une autre utilisé en dehors du profit, objectif commun, relation, information. <sup>(5)</sup>

---

(1) **AKOUN André et Ansart Pierre**, « Dictionnaire de sociologie », édition Conzagne Raynaud, Paris, 2006, P 86.

(2) Les éditeurs, Op.cit., P120.

(3) Grand Larousse Encyclopédique, Montréal (Québec), 2007, P 1001.

(4) **MUCCHIELLI R Roger**, « La dynamique des groupes », ESF Editions, Paris, 14ème édition, 1995, p 104.

(5) **GRAWITZ Madeleine**, « Lexique des sciences sociales », 7ème édition, Dalloz, Paris, 1999, P 64.

## **Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.**

L'entreprise est une organisation comme un hôpital, un lycée, une organisation humaine. Dans toute organisation, la direction fixe les objectifs, définit les tâches de chacun, contrôle leur exécution et effectue les ajustements nécessaires. L'entreprise se distingue d'autres organisations par ses objectifs économiques (réaliser des bénéfices), mais elle a en commun avec l'organisation l'effet de regrouper des personnes dont les actions doivent être coordonnées pour atteindre des objectifs. <sup>(1)</sup>

### **F – Le style de commandement :** <sup>(2)</sup>

Selon Grawitz Madeleine le commandement est « une façon d'exercer le pouvoir, de prendre les décisions et de les faire exécuter ». C'est-à-dire que le commandement est la capacité qu'un individu a d'acquiescer ou d'exercer l'autorité dans un groupe en fonction de sa compétence de popularité ou parce qu'il est un chef élu ou imposé, c'est le pouvoir d'organiser ou de diriger le fonctionnement. C'est-à-dire un style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés.

### **G –Leader:**

Selon Alain Duluc le leader se définit comme suite « Le leader est une personne capable de s'affirmer pleinement. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, est conscient de ses forces, de ses faiblesses, il sait pleinement utiliser ses points forts et limiter ses points faibles. Le leader sait ce qu'il veut, pourquoi comment le communiquer aux autres afin d'obtenir leur coopération et adhésion. Il sait comment atteindre ses objectifs, ses buts et remplir ses missions». <sup>(3)</sup>

Selon le dictionnaire de psychologie de Norbert Sillamy le leader est « Celui qui est à la tête d'un groupe, d'une organisation qui l'entraîne et le dirige ». <sup>(4)</sup>

---

<sup>(1)</sup> **SOUTENAIN. J.F. Farcet. P,** « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007, P 285.

<sup>(2)</sup> **GRAWITZ Madeleine,** Op.cit., P 72.

<sup>(2)</sup> **ALAIN Duluc,** Op.cit., P 152.

<sup>(3)</sup> **AKOUN André et Ansert Pierre,** Op.cit., P 544.

<sup>(4)</sup> **SILLAMY Norbert,** « Dictionnaire de psychologie », Larousse, Paris, 1999, P154.

## Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.

Selon Hellriegel et Jhon W.Slocum, un leader « Montre les qualités fondamentales du leadership tels que les idées, une vision, des valeurs, l'exercice d'une influence sur d'autres et la prise de décisions difficiles ». <sup>(1)</sup>

Donc, le leadership est la capacité d'influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.

### H – Transparence :

Le premier sens de la transparence « est celui d'une transparence politique qui s'oppose au secret. Elle inaugure, comme revendication, la démocratie, il s'agit de permettre au citoyen d'être informé des affaires publiques puisqu'il en est le souverain. La transparence s'oppose à l'idée d'opacité où d'aliénation et inaugure l'illusion d'un monde où les hommes deviendraient consciemment et totalement maîtres des significations sociales auxquelles ils sont assujettis ». <sup>(2)</sup>

### I – Pouvoir :

« Capacité au sein de relations sociales asymétriques, d'exercer une empire où une influence sur des individus, c'est la production d'effets recherchés. Le pouvoir d'un homme consiste dans ses moyens présent d'obtenir quelque bien apparent futur, sans doute n'existe-t-il pas de pouvoir sans ressources. Pour Weber le pouvoir c'est la chance de faire triompher au sein d'une relation sociale sa propre volonté, même contre la résistance d'autrui ». <sup>(3)</sup>

Toute relation de pouvoir ne se ramène pas en effet à un jeu à somme nulle, dans lequel tout gain de A entraîne une perte équivalente de B. tout pouvoir comporte une capacité d'imposer des sanctions négatives, dont la simple menace est souvent efficace mais seul le pouvoir légitime jouit d'une assise solide et de l'attitude d'action qu'elle permet.

---

<sup>(1)</sup> HELLRIEGE Don et Slocumjhon, w, 2<sup>ème</sup> édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2006, P 358.

<sup>(2)</sup> AKOUN André et Ansert Pierre, Op.cit., P 544.

<sup>(3)</sup> Ibid., P 414-415.

# **Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.**

## **6 - Méthode et technique utilisée :**

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

La méthode est défini par Maurice Angers comme suite « la méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ». <sup>(1)</sup>

### **La méthode :**

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

### **La technique :**

La méthode quantitative impose et pousse à l'utilisation de questionnaire pour analyser le style de leadership et le degré de pouvoir appliqué au sein de l'entreprise, le questionnaire est défini comme « une interrogation globale, composée d'un ensemble de questions posées à des interlocuteurs sélectionnés ». <sup>(2)</sup>

Où « le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Il est l'outil par lequel le double but de l'intérieur doit être atteint, d'une part motivé, incité l'enquêté à parler, d'autre part obtenir les informations adéquates pour l'enquêteur ». <sup>(3)</sup>

Il a pour objectif de vérifier jusqu'à quel point les résultats sont généralisable il est de type administré, c'est-à-dire que l'enquêteur distribue le

---

<sup>(1)</sup> MAURICE Angers, « Initiation à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997, P 58.

<sup>(2)</sup> BOURRANTI, S et autres, « Communication et santé et action sociale », édition Nathan, Paris, 2000, P 27.

<sup>(3)</sup> GRAWITZ Madeleine, Op.cit., P 285.

## Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.

questionnaire aux enquêtés pour répondre librement aux questions la où les questions ouvertes ont été posées invitant l'enquêté à préciser et justifier sa réponse où à donner des éclaircissement, des questions fermés en répondant soit par un « oui » où par un « non », soit par des question à choix multiples, aux quelles le répondant aura à choisir entre plusieurs éléments.

Notre questionnaire à été conçu à partir des données et des informations récupérées durant l'exploration, il est parcellisé suivant les hypothèses de travail préétabli. Il englobe 3 axes :

- ❖ Le premier axe : représente les données personnelles telle que : le sexe, l'âge, catégorie socio professionnelles, l'ancienneté professionnelle.
- ❖ Le deuxième axe : le rôle de leader dans l'avenir de l'entreprise « IFRI » afin de garantir l'efficacité de la dynamique de groupe.
- ❖ Le troisième axe : l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise « IFRI ».

### 7 – L'échantillonnage :

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement ou nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'entreprise « IFRI » SARL Ibrahim et fils. Notre population contient trois catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres, les agents de maitrise et les agents d'exécutions avec un effectif de 1097, dont la proportion des cadres est de 85 occupants différents postes de responsabilités, 184 agents de maitrise et 828 agents d'exécution.

Notre population d'étude se compose de 80 personnes qui se répartissent comme suit :

- 23 Cadres.
- 40 Agents de maitrise.
- 17 Agent d'exécutions.

Selon Angers Mauris « l'échantillonnage accidentel est celui des échantillonnages non probabilistes qui comprend le moins de contraintes dans la sélection des éléments ». <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> ANGERS Mauris, Op.cit., P 236.

## **Chapitre I                      Cadre méthodologique de la recherche.**

Nous avons opté, à l'utilisation de l'échantillonnage accidentel, qui ne se base pas sur les choix des unités de l'échantillon, mais on interroge les membres de l'organisation, ont veut connaitre et obtenir un avis rapide des travailleurs sur le style autoritaire de commandement appliquer par les supérieurs hiérarchique au sein de l'entreprise « IFRI » n'a pas de transparence.

### **Le lieu et le temps d'études :**

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

### **Le lieu de l'étude :**

L'étude sera faite dans l'entreprise algérienne la SARL Ibrahim et fils par abréviation « IFRI » spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverse, est une société à responsabilité limitées (SARL), composée de plusieurs sociétés, l'entreprise est implanté en zone industrielle d'Ighzer Amokrane Ouzelaguen, wilaya de Bejaia.

### **Le temps de l'étude :**

Le temps de l'étude s'est déroulé durant la période de 15/03/2015 jusqu'au 14/05/2015.

La population étudiée dans notre recherche pratique est les catégories socioprofessionnelles : cadre, agents de maitrise, agent d'exécution.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

### **Préambule :**

Le facteur le plus important pour enrichir les relations du travail et les qualités dont à besoin toutes les organisations, où son lui l'entreprise ne réussira plus son avenir, c'est bien le leadership, comme la vertu, est pénible à identifier, et paradoxalement, il est surtout évident lorsqu'il est absent.

Un leader qui ne dispose par des qualités performante afin d'installer une approche d'équipe où de groupe nécessaire pour acquérir un mode de management robuste et mettre des piliers dure et stable pour l'équipe et son interdépendance, fera capoter toute initiative de renforcement, ainsi que la cohésion de cette dernière, puisque le leadership et le travail en équipe sont considérer comme des pivots de l'évolution des organisations, donc aujourd'hui le rôle fondamental et efficace du travail en équipe suppose un leader capable de s'affirmer pleinement, afin d'installer une démarche collective, et durable, de progrès basée sur la confiance entre les équipes et leur responsable hiérarchique dans le but de développer les qualités relationnelles.

Pour mieux éclaircir cette idée, nous allons étaler plusieurs approches afin d'expliquer le rôle d'un bon leader au sein de l'entreprise dans le but de créer des équipes de travail plus efficace, ainsi que de savoir comment se fonctionne afin de garantir la suavité entre eux.

### **Section I : Revus de littérature sur le leadership.**

#### **I- 1-Quelque définitions de leadership :**

##### **1- Définition :**<sup>(1)</sup>

Le leadership correspond à la manière dont un individu occupant une position hiérarchique dans l'entreprise exerce son autorité sur ses subordonnés. On parle du « leadership du manager sur son équipe », mais aussi plus généralement du « leadership du dirigeant de l'entreprise par rapport à l'ensemble des salariés », il s'agit donc de la manière de mobiliser les ressources humaines afin d'atteindre des objectifs organisationnels.

---

<sup>(1)</sup> **DUCHAMP David**, « La gestion des ressources humaines », édition Nathan, France, août, 2014.P 124.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

### 2-Définition de leadership D'après John P.Kotter:<sup>(1)</sup>

D'après John P. Kotter Le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on généralement. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux, il n'a à voir avec le « charisme » ou quelque autre caractéristique personnelle exotique.

Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus, Il n'est ni meilleur ni pire que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer. Il faut plutôt voir là deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans l'environnement économique d'aujourd'hui. Le management gère la complexité.

Ses pratiques comme sa procédure sont pour beaucoup une réponse à l'émergence de grandes organisations complexes, fait majeur de ce siècle. Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Et plus de changement réclame plus de leadership.

### I -2- Les origines du leadership:<sup>(2)</sup>

Les premières recherches, La question que les premiers chercheurs se sont posés est : Existe-t-il des prédispositions au leadership ?

Ils se sont ainsi lancés dans l'étude des traits de personnalité pouvant prédire le leadership. Deux méthodes pour cela :

- 1) Demander aux membres d'un groupe de travail de désigner celui qu'ils choisissent comme leader et de décrire ses caractéristiques.
- 2) Repérer un chef et demander à ses subalternes de le décrire.

---

(1) FANCK Riboud, Op.cit., P 40.

(2) Http/ émotions, « leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction ».FR.PDF.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

Les résultats : La synthèse de ces travaux présentée par Stogdill (1974) puis plus récemment par Lord, De Vader, Alliger, 1986 révèle l'évocation récurrente de 3 trois capacités : « l'intelligence », « la masculinité » et « l'assertivité ».

Ces travaux sont néanmoins très critiqués :

- 1) Il existe une très forte hétérogénéité des résultats ;
- 2) Les études ont confondu leader et chef ;
- 3) Méthode de la description = pas très fiable, les traits utilisés sont mal définis et mal mesurés.

### 1- Les travaux récents :<sup>(1)</sup>

Plus récemment, quelques liens un peu plus stables ont pu être mis à jour entre la personnalité et le leadership. C'est le cas grâce aux progrès réalisés dans les recherches sur la personnalité et notamment l'émergence du modèle du « big five » qui permet justement de donner des définitions claires et de mesurer fiablement des traits de personnalité. Une méta-analyse de Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002 a pu montrer que ;

« La stabilité émotionnelle, l'extraversion et l'ouverture étaient associées à l'efficacité perçue des leaders dans les organisations industrielles, Dans l'armée et dans les organisations étatiques, c'est la stabilité, l'extraversion et le caractère consciencieux » qui sont les prédicateurs perçus.

Enfin, dans les études réalisées auprès d'étudiants, les 5 facteurs sont impliqués. Les recherches sur la motivation : D'autres recherches, sous l'impulsion de McClelland, se sont plutôt intéressées aux motivations nécessaires à l'exercice du leadership.

---

<sup>(1)</sup> NICOLT Aubert, « Relation de pouvoir et leadership », édition Boeck supérieur, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P 467.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Ces travaux font ressortir la nécessité pour être un bon leader de posséder un syndrome motivationnel du pouvoir caractérisé par un fort besoin de pouvoir (mesuré par différentes échelles : « j'aime avoir du pouvoir sur les autres »...), un faible besoin d'affiliation et un fort besoin de contrôle. Une étude longitudinale réalisée sur 16 ans par McClelland et Boyatzis, 1982 montre une forte validité prédictive de ce syndrome sur l'accession à des postes de commandement.

Des données ont cependant montré que cette validité était limitée aux postes relationnels et n'était pas prédictive sur les postes techniques (Cornelius, Lane, 1984).

### **I-3-Les caractéristiques d'un leader :**<sup>(1)</sup>

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

#### **A-confiance en soi et conscience de soi :**

La faculté à se connaître soi-même, en reconnaître avec sincérité ses points forts et ses points faibles, et le fondement du comportement d'un bon leader. Cette faculté englobe l'humilité (reconnaître qu'on a des faiblesses), le courage d'admettre ses erreurs et le discernement (savoir ce qui doit être amélioré), autant que leader, vous devez aussi être cohérent avec vous-même. Si vous agissez uniquement en fonction de vos sentiments, vous risquez d'être incohérent ou injuste.

Vous devez donc savoir vous maîtriser. Enfin, rappelant qu'il est inutile extraverti pour avoir confiance en soi ou pour diriger. Abraham Lincoln a présidé les Etats-Unis dans l'une des périodes les plus turbulentes de l'histoire et, pourtant, il était réservé. Mais il avait confiance en ses actes et il est parvenu à

---

<sup>(1)</sup> ROEBUCK Chris, Op.cit., P 24-25-26.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

transmettre cette confiance aux autres. Au fur et à mesure que vous acquerez de l'expérience et des connaissances, vous agirez en fonction de ce que vous savez et vous aurez de plus en plus confiance en vous.

### **B-l'intégrité :**

L'intégrité est l'une des éléments les plus importantes du comportement d'un bon leader. Elle est la confiance qui relie le leader aux membres de son équipe si votre équipe ne vous fait pas confiance, le leader ne pourra jamais la diriger.

L'intégrité, c'est faire ce qu'on dit et l'honnêteté, être droit loyal. L'intégrité définit les règles selon lesquelles vous traitez les autres et révèle vos valeurs. D'après de nombreuses études, l'intégrité est la vertu que les individus recherchent et admirent le plus chez leur leader.

### **C-Empathie :**

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

### **D-Sociabilités :**

En tant que leader, vous devez avoir la capacité de nouer des relations rapidement non seulement avec votre équipe, mais avec toutes les personnes avec lesquelles vous êtes en contact. Pour y parvenir, témoignez de l'intérêt aux autres et essayez de trouver un terrain commun avec eux. Les leaders sont

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

souvent amenés à se créer des réseaux pour atteindre leurs objectifs. La faculté à se faire des relations et à les développer permet de résoudre les conflits plus facilement et de trouver des solutions à tous les problèmes, à la fois à court et long terme.

### **E-L'apparence physique :**

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

### **I-4-Caractéristiques et avantages d'un bon leader :**

#### **1-Caractéristique d'un bon leader :<sup>(1)</sup>**

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

- ✚ Respecter vos compétences professionnelles.
- ✚ Vous aider à développer vos compétences et à faire évaluer votre carrière.
- ✚ Vous informez.
- ✚ S'intéresser à vous en tant qu'un individu.
- ✚ Vous donner des responsabilités en vous fixant des objectifs clairs et accessibles.
- ✚ Vous donner de feedback de façon constructive.
- ✚ Vous faire des éloges lorsque vous méritez.
- ✚ Vous aidez lorsque vous êtes surchargé.
- ✚ Comprendre ce qui motive pour vous aider à travailler mieux.

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 8.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

- ✚ Reconnaître ses erreurs et s'en excuser.
- ✚ Vous apporter son soutien.

### 2-Avantage d'un bon leader :<sup>(1)</sup>

- ✚ L'équipe représente d'avantage qu'un simple groupe ; ses membres ont objectifs commun.
- ✚ L'équipe connaît ses propres objectifs et sait les situer par apport aux objectifs globaux de l'entreprise.
- ✚ Les membres et l'équipe se soutiennent mutuellement.
- ✚ L'équipe est prête à fournir des efforts supplémentaires si nécessaire.
- ✚ L'équipe ne se contente pas de minimum, elle recherche la perfection.
- ✚ Chaque membre de l'équipe connaît son rôle et s'est ce qu'il a à faire.
- ✚ L'équipe est motivée et effectue sa tâche le plus efficacement possible.
- ✚ Chaque tâche est attribuée à la personne la plus à même de l'accomplir.

### I-5-Dangers d'un mauvais leader :<sup>(2)</sup>

- ✚ 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 devrait ou, pire encor, ne l'accomplit pas de tout.
- ✚ Les individus ne travaillent pas en équipe et ne sont pas aussi efficaces qu'ils pourraient l'être
- ✚ Le groupe se contente de faire le minimum et ne sera probablement pas capable d'assumer une charge de travail imprévu.
- ✚ Les membres de groupe ne resteront pas longtemps dans l'entreprise, car ils n'aimeront pas travailler dans cet environnement.

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 11.

<sup>(2)</sup> Ibid., P 11.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

- ✚ Les individus ne développeront pas leurs compétences, par conséquent, le groupe sera incapable de s'adapter à de nouvelles situations.

### I-6- Les qualités nécessaires du leader :

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

#### ✚ Charisme :

C'est la première qualité aux coté du leader, est la capacité à inspirer la fierté, la foi, le respect de l'enthousiasme, le leader charismatique a la capacité de donner un sens de mission, de vision.

#### ✚ L'intelligence émotionnelle :

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

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

---

(1) **GOLMEN Daniel et All**, « L'intelligence émotionnelle au travail », édition Village Mondiale, Paris, 2000, P 45.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

### **+ La sociabilité et l'empathie :**

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

L'empathie est l'habilité qui permet la compréhension des émotions des autres, il s'agit, pour le manager, de se mettre à la place de ses subordonnés pour connaître et saisir leurs attitudes et leurs émotions, ce qui lui permet d'agir d'une manière efficace sur eux.

### **+ Confiance en soi et conscience en soi :<sup>(1)</sup>**

La faculté à se connaître soi-même, en reconnaissant avec sincérité ses points forts et ses points faibles, est le fondement d'un bon leader. En tant que leader, vous devez aussi être cohérent avec vous-même vous agissez uniquement en fonction de vos sentiments, vous risquez d'être incohérent et injuste vous devez donc savoir vous maîtriser. Au fur et à mesure que vous acquérez de l'expérience et des connaissances, vous agirez en fonction de ce que vous savez et vous aurez de plus en plus confiance en vous.

### **+ Gestion de soi :**

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

### **+ Ethique, valeurs et morale<sup>(2)</sup>**

L'enthousiasme est la base de la motivation de l'équipe, les raisons pour lesquelles le leader voit une tâche accomplie sont également importantes, les bons

---

<sup>(1)</sup> ROEBUCK Chris, *Op cit*, P 24.

<sup>(2)</sup> JUTERAS et France et Gouhier Christiane, « Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants », Presse de l'université du Québec, Canada, 2009, P 56.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

leaders sont poissés par un désir de réussir qui va au-delà de la rémunération ou de statut, il s'agit d'une motivation intérieure et non provoquée par des facteurs externes.

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

### **Etre tourné par l'avenir** :<sup>(1)</sup>

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

### **Etre motivant** :

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

### **La passion** :

Le leader communique sa passion aux autres et leur donne le goût et la permission pour agir, le leader aime ce qu'il fait et sait le transmettre à son équipe. Aucun leader ne réussit seul. Il sait obtenir la coopération de toutes les personnes indispensables à l'aboutissement du projet.

---

<sup>(1)</sup> ALAIN Duluc, « Le leadership et confiance », édition Dunod, Paris, 2000, P 77.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

### **+ Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation :**<sup>(1)</sup>

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

### **+ Encouragement plutôt que blâmer :**<sup>(2)</sup>

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

### **+ La vision :**

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

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

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 72.

<sup>(2)</sup> Ibid., P 72.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

### **II-1-Les théories et les approches sur le style de leadership :**

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

Pour mieux éclaircir cette idée comme le dit Mauss « l'essentiel, c'est d'expliquer pour mieux comprendre », <sup>(1)</sup> nous allons étaler plusieurs approches de style de commandement inspiré de divers sociologues de travail afin de trouver le profil idéal d'un bon leadership, ces derniers sont représentés comme suite :

#### **1 - La théorie des traits de personnalité du leader :**

Un trait peut être définir comme étant une caractéristique distinctive physique ou psychologique, à laquelle il est possible d'attribuer le comportement d'un individu. <sup>(2)</sup>

Demander au premier venu les termes qu'il associe à la notion de leadership. Vous avez de bonne chance d'obtenir une liste de qualité incluant l'intelligence, le charisme, la détermination, l'enthousiasme, la force l'audace, l'intégrité et l'assurance.

Ces réponses constituent l'essence même de la théorie des traits de personnalité du leader. <sup>(3)</sup> Recherche des traits de personnalité ou des caractéristiques permettant de différencier les leaders des non leaders, même si

---

<sup>(1)</sup> **CLAUDE Dubart**, « La méthode de M.MAUSS », revue française de sociologie, 1969, P 36.

<sup>(2)</sup> **J-F Soutenain**, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Paris, 2006, P 225.

<sup>(3)</sup> **ROBBINS Stephen, et autres**, « Management l'essentiel des concepts et des pratiques », 6<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2008, P 324-325.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

elle fut menée en employant des méthodes bien plus sophistiquées que celle de notre petit Sandage, a tenu une place prépondérante dans les premières études consacrées au concept de leadership.

Est-il possible d'isoler, chez ceux que la majorité des gens reconnaissent comme des leaders – l'abbé Pierre, fondateur de la communauté Emmaüs, Nicolas Sarkozy, président de la République française, Richard Branson, PDG de Virgin, Nelson Mandela, réformateur de l'Afrique du Sud, un ou plusieurs traits de caractère particuliers dont les non leaders seraient dépourvus ? Bien que ces individus répondent à la définition retenue du leader, chacun d'entre eux présente des caractéristiques qui lui sont propres. Pour valider la théorie des traits de personnalité, il faudrait que tous les leaders partagent les mêmes caractéristiques.

Les recherches visant à isoler ses fameux traits n'ont abouti qu'à une série d'impasses. Les tentatives d'identifier un ensemble de traits qui permettraient de distinguer à coup sûr les leaders des suiveurs et les leaders efficaces des inefficaces ont toutes échoué. Peut-être était-il présomptueux de croire qu'un ensemble de traits de personnalité unique et déterminé pourrait s'appliquer à tous les bons leaders, quels que soient la taille de leur organisation, le contexte et les enjeux socio-économiques, l'époque, etc.

En revanche, l'identification des traits régulièrement associés à la notion de leadership a donné de bien meilleurs résultats. On a ainsi observé qu'il existait six traits permettant de différencier les leaders des non-leaders : le dynamisme, le désir de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, l'intelligence et la compétence professionnelle.

**Dynamisme** : les leaders affichent un haut niveau d'implication. Ils témoignent d'un désir d'accomplissement plus important que la moyenne. Ils sont

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.

**Désir de diriger :** les leaders expriment un fort désir d'influencer et de diriger autrui. Ils aiment endosser des responsabilités.

**Honnêteté et intégrité :** les leaders tissent des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnête et droits, et en accordant le plus possible leurs actes avec leurs paroles.

**Assurance :** les suiveurs cherchent chez les leaders l'absence de doute. Les leaders doivent donc se montrer parfaitement sûrs d'eux s'ils veulent convaincre les suiveurs de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.

**Intelligence :** les leaders doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser et interpréter de grandes quantités d'informations, et être capable de faire partager leur vision, d'aplanir les difficultés et de prendre les bonnes décisions.

**Compétence professionnelle :** les leaders efficaces possèdent une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels, et techniques, ce qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les complications.

### **2 – Les théories des comportements de leadership :**<sup>(1)</sup>

Incapable d'expliquer la notion de leadership par le seul biais des traits de personnalité, les chercheurs se mirent à étudier le comportement de certains individus identifiés comme leaders, ils cherchèrent à déterminer si le leader le plus efficace révélait quelque orientation spécifique, par exemple l'expression de tendance plus démocratiques ou plus autocratiques.

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 326.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

On espérait que ces théories comportementales permettraient de fournir une définition plus précise de la notion de leadership, mais qu'elle donnerait aussi lieu, le cas échéant, à des implications pratiques plus pertinentes que celle de l'approche par les traits personnels. Si la théorie des traits de personnalité avait Prouvé sa validité, elle aurait en effet permis de sélectionner scientifiquement les personnes capables d'assumer mieux des postes de responsabilités au sein des entreprises.

A l'inverse, si les études comportementales révélaient l'existence de déterminants comportementaux spécifiques à l'exercice du leadership il devenait possible de former les gens et d'en faire des leaders plus efficaces. Les programmes de développements managériaux mis en place par les plus grandes entreprises.

### **3- L'étude de MAX WEBER :**<sup>(1)</sup>

MAX WEBER est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverse d'autorité.

Il fut probablement aussi le premier, depuis l'invention du mot par les Grecs, à utiliser le terme de « charisme » (Kharisma : « grâce, faveur ») dans son acceptation moderne, caractérisant les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder un individu.

Le point de départ de l'apport de weber à la théorie des organisations réside dans une analyse des formes d'administration au sens large du terme. Ces travaux intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. Selon WEBER,

---

<sup>(1)</sup> **PLANE Jean-Marie**, « Théorie des organisations », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P 22-24.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

on peut distinguer trois type d'autorités légitimes : l'autorité a caractère rationnel, de laquelle rapproche le plus l'administration moderne, l'autorité traditionnelle et l'autorité à caractère charismatique.

- **L'autorité rationnelle ou légale :**

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

- **L'autorité traditionnelle :**

Celle-ci est d'avantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. Ce concept de tradition peut également se trouve dans les cultures de certaines entreprises où l'attitude dominante consiste à dire « nous avons toujours fait comme cela » cette forme d'autorité repose ainsi sur l'adhésion au bien fondé de dispositions transmises par le temps. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

- **L'autorité charismatique :**

Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tien exclusivement à sa qualité. Il s'agit d'une relation de prophète à adaptes qui implique la révélation d'un

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

héros et sa vénération. Cependant, celle-ci est assez instable car si le détenteur du pouvoir est abandonné par la grâce, son autorité s'effrite.

Pour comprendre cette typologie de l'autorité et de sa légitimité à l'exercer, il convient de ne pas perdre de vue que WEBER n'entend pas faire une description de la réalité empirique. Les trois formes d'autorité dont il rend compte sont plutôt des idéaux types, c'est-à-dire des constructions théoriques qui visent à opérer des comparaisons avec la réalité observée et à analyser des écarts.

### 4 – L'étude de KURT LEWIN (1890-1947) :<sup>(1)</sup>

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

A partir d'une recherche expérimentale menée avec R. Lippit et White entre 1938 et 1939 sur des groupes d'enfants, Kurt Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement.

En premier lieu, le leadership autoritaire qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe. En second lieu le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi directives visant à encourager les membres du groupe à faire suggestion, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité.

---

<sup>(1)</sup> **PLANE Jean-Michel**, « Théories et management des organisations », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P 69-70.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

En fin le leadership du « laisser-faire » qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

Les observations réalisées sur des groupes d'enfants à partir de ces trois modes d'exercice du pouvoir conduisent aux conclusions suivantes :

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

Au sein du deuxième groupe, il apparait que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne se fait que progressivement. Lewin observe que le membre du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail.

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

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

### **5-Les études de l'université d'OHIO :**<sup>(1)</sup>

Les études de l'université d'OHIO visent à identifier les dimensions distinctes du comportement des leaders. Les chercheurs s'appuient au début sur une liste de plus de mille dimensions, qu'ils réduisent peu à peu jusqu'à définir deux grandes catégories susceptibles de rendre compte de la plupart des comportements de leaders décrits par les employés. Ils baptisent ces deux dimensions « structuration » et « considération ».

La structuration mesure la volonté d'un leader à définir à structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif. Elle englobe les comportements visant à organiser le travail, les relations professionnelles et les objectifs. Un leader présentant un comportement de structuration élevé confiera ainsi des tâches précises aux membres de son groupe.

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

### **6-L'étude de RENSIS LIKERT (1903-1981) :**<sup>(2)</sup>

Professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan aux Etats-Unis, Rensis Likert conduit des recherches sur les attitudes et

---

<sup>(1)</sup> **ROBBINS Stephen, et autres**, Opcit, P 328-329.

<sup>(2)</sup> **PLANE Jean-Michel**, Op.cit., P 74-77.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

les comportements humains au travail. Dans cette perspective, il est un continuateur de Mayo et Lewin puisque il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. R. Likert formalise à partir d'enquêtes de terrain quatre style de direction dans une conception assez normative de ce que devrait être le monde commandement idéal :

### **✚ Le style autoritaire exploiteur :**

Le dirigeant qui exerce ce style de direction entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ces collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la contrainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. Il s'agit ici d'un véritable mode de management par la peur.

Ce Style de direction peut générer l'hostilité des personnels à l'égard de l'organisation et donc des conflits sociaux. L'accent n'est absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation.

### **✚ Le style autoritaire paternaliste :**

Ce style de gestion est assez proche du précédent même si l'on peut considérer qu'il existe des formes de confiance de type de condescendant.

Le commandement paternaliste se désigne néanmoins du précédent par des relations de proximité entre les dirigeants et ses subordonnés.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation.

### **✚ Le style consultatif :**

Ce type de dirigeant entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise.

### **✚ Le style participatif :**

Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent des véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à exploiter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise.

Likert développe l'idée que les organisations fondées sur le travail prescrit, dont le management est centré sur des tâches, reposent pour l'essentiel sur une conception taylorienne du travail globalement moins efficace.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes. L'objectif ici est de développer des groupes de travail performants par la recherche d'une cohésion d'ensemble, le mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes.

En définitive, l'apport de Likert est de sensibiliser les dirigeants aux principes des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever.

### **7- L'apport des recherches de l'université de MICHIGAN :** <sup>(1)</sup>

Les études sur le leadership menées au sein du Suvey Reseach center de l'université de Michgan, on trouve contemporaine au celles de L'ohio State, visent des objectifs similaires : identifié chez les leaders des caractéristiques comportementales liées a l'efficacité.

Là encore, les chercheurs mettent en évidences deux dimensions, assez proches conceptuellement de celles de considération et de structuration, qu'ils baptisent respectivement orientation vers la production.

Les leaders orientés vers l'employé mettent l'accent sur les relations impersonnelles ; ils accordent un intérêt particulier, aux besoins des employés et acceptent leurs différences individuelles, les leaders orientés vers la production privilégient au contraire l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupent essentiellement de l'accomplissement des taches.

---

<sup>(1)</sup> **ROBBINS Stephen, et autres, Op.cit., P 329-330.**

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Les conclusions des chercheurs du Michigan se révèlent extrêmement favorables aux leaders orientés vers les employés, susceptible d'obtenir une productivité plus élevée et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés. Inversement, les leaders orientés vers la production enregistrent des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle beaucoup plus faibles.

### **8 – L'étude de ROBERT BLAKE et JANE MOUTON : (La grille managériale).** <sup>(1)</sup>

L'œuvre de Robert Blake ET Jane Mouton, la grille managériale offre une représentation bidimensionnelle des styles de leadership. Elle s'articule autour de deux styles fondamentaux, « l'intérêt pour les personnes » et « l'intérêt pour la production ».

Cette grille de Blake et Mouton permet de situer le comportement des leaders par rapport à deux (2) axes perpendiculaires : l'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la production (la tâche) et l'axe vertical représente son intérêt Pour les relations humaines (la personne).

Ainsi à partir de cette grille Blake et Mouton ont défini cinq grands styles de gestion :

#### **✚ Le style autocratique :**

Il s'agit d'un style de gestion centré sur la tâche, qui découle d'un Intérêt maximal pour la production lié à un intérêt minimal pour l'individu.

---

<sup>(1)</sup> **Ibid.**, P 330-331.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Ce genre de leader prend tous les moyens pour que les employés atteignent les objectifs organisationnels, mais il ne se soucie pas de leurs besoins, de leurs idées, de leurs attitudes ni de leurs sentiments.

### **✚ Le style paternaliste :**

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

### **✚ Le style anémique :**

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

### **✚ Le style démocratique :**

Ce type de leader préconise la gestion par objectifs. C'est probablement le style de gestion qui correspond le mieux à la conception idéale du leadership. En effet, le leader démontre un intérêt maximal pour les deux (2) dimensions. Il fixe des objectifs et manifeste sa confiance aux employés. Il amène ceux-ci à se valoriser en fonction de l'effort qu'ils ont fourni pour atteindre leurs objectifs. Il cherche à maximiser la créativité, la satisfaction, la productivité et l'efficacité.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

### **✚ Le style intermédiaire :**

Le leader de type intermédiaire adopte une attitude de compromis en démontrant un intérêt moyen pour la production et un intérêt moyen pour l'individu. Il fixe des objectifs nécessitant peu d'effort et exige un travail qui se situe juste à un niveau acceptable. Il fixe des objectifs nécessitant peu d'effort et exige un travail qui se situe juste à un niveau acceptable.

### **9 – Le modèle de leadership de HERSEY et BLANCHARD :<sup>(1)</sup>**

Les travaux de HERSEY et BLANCHARD (1977) leur ont permis d'intégrer les deux (2) nouveaux éléments à l'approche situationnel, soit la maturité des subordonnés et les effets de l'évolution de celle-ci sur le style de leadership adopté par le leader.

Les auteurs définissent la maturité comme étant la capacité des se fixer des buts élevés mais réalistes combinée à la volonté d'assumer des responsabilités et d'acquérir de la formation et de l'expérience. Deux (2) aspects composent donc la maturité des subalternes : la maturité face au travail et la maturité psychologique.

Lorsque le niveau de maturité d'un employé est faible, le leader adopte un style qui met l'accent sur l'accomplissement de la tâche. Lorsque le niveau de maturité est plus élevé, le leader insiste alors sur l'aspect relationnel plutôt que sur la tâche. Finalement, lorsque des subordonnés présentent un niveau de maturité élevé, le leader privilégie un style qui leur laisse plus de liberté d'action et qui favorise la délégation des responsabilités.

---

<sup>(1)</sup> DOLAN Shimon, et autres, Op.cit., P 235-238.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Hersey et Blanchard établissent quatre (4) styles particuliers de leadership :

- **Le leadership autocratique :**

Le leader adopte une attitude autocratique lorsque les employés connaissent mal la tâche à accomplir et qu'ils semblent peu disposés à l'effectuer. Par rapport au travail à accomplir, le leader doit donc donner des directives précises à ses subordonnés.

- **Le leadership de motivation :**

Le superviseur qui adopte le leadership de motivation tente d'établir des relations harmonieuses avec les membres du groupe et fournit le soutien professionnel à ceux qui connaissent mal les exigences du travail, mais qui sont très motivés à l'accomplir.

- **Le leadership de participation :**

En adoptant ce style de leadership, le superviseur favorise la participation des employés à la prise de décision, et c'est afin de les motiver à accomplir un travail pour lequel ils possèdent les connaissances.

- **Le leadership de délégation :**

Le superviseur pratique un leadership de délégation lorsque les employés connaissent le travail à effectuer et s'y appliquent avec attention.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

### 10– Le modèle de contingence de FIEDLER : <sup>(1)</sup>

En raison surtout de sa grande simplicité, le modèle le plus couramment utilisé pour évaluer le style de leadership adéquat dans une situation donnée est le modèle de Fiedler (1967).

Fiedler avance qu'un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels en vertu de son style de leadership. Selon lui, il serait possible de former un leader de façon qu'il apprenne à agir sur les variables situationnelles de manière à transformer une situation donnée pour qu'elle s'adapte au style de leadership qu'il pratique.

Dans son modèle Fiedler soutient que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et les variables situationnelles. Selon lui, les trois (3) principales variables situationnelles sont les suivantes :

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

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

- **La structure de la tâche :**

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

---

<sup>(1)</sup> **Ibid.**, P 238-240.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

- **Le pouvoir du leader :**

Cette variable a trait au degré de pouvoir que détient le leader. Le pouvoir est élevé ou faible selon l'influence que peut exercer le leader sur l'embauche, les congédiements, la discipline, les promotions, les augmentations salariales, etc.

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

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

### Section II : le travail en équipe.

#### II-1- Quelques définitions de l'équipe de travail :

##### 1 - Définition d'une équipe : <sup>(1)</sup>

Une équipe devrait idéalement être constituée de deux à neuf personnes au maximum. Tous les ouvrages sur le leadership s'accordent pour dire qu'au-delà de ce nombre, il est difficile d'instaurer des débats. Au-delà de douze, il ne peut s'agir que d'une réunion d'information.

##### 2 – Définition d'une équipe selon LACAN Jacques : <sup>(2)</sup>

Une équipe de travail est un ensemble d'individus liés par un objet ou un projet commun et ayant entre eux des relations sociales de dépendance explicites et réciproques. Cette équipe est régie par des règles du jeu. Pour Jacques Lacan, l'équipe est « le plus un », il n'est jamais la somme des individus qui la composent. C'est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous.

##### 3 – Définition du travail en équipe : <sup>(3)</sup>

Le travail en équipe c'est un ensemble d'individus qui remplissent avec succès les fonctions essentielles à l'accomplissement de leur mission, elle s'assure qu'elle répond aux besoins de chacun et de l'équipe, aussi apporter des solutions où les moyens de les trouver collectivement.

#### II-2-Différence entre groupe de travail ou équipe de travail : <sup>(4)</sup>

On peut légitimement, à ce stade, se demander si groupes de travail et équipes de travail ne constituent pas des concepts identiques. En fait, il n'en est rien et de nombreuses différences les séparent.

---

(1) ALAIN Duluk, Op.cit, P 189.

(2) MUCCHIELLI R Roger, Op.cit. P 14-15

(3) ALAIN Duluk, Op.cit., P 99.

(4) ROBBINS Stephen, Op.cit, P 264-265.

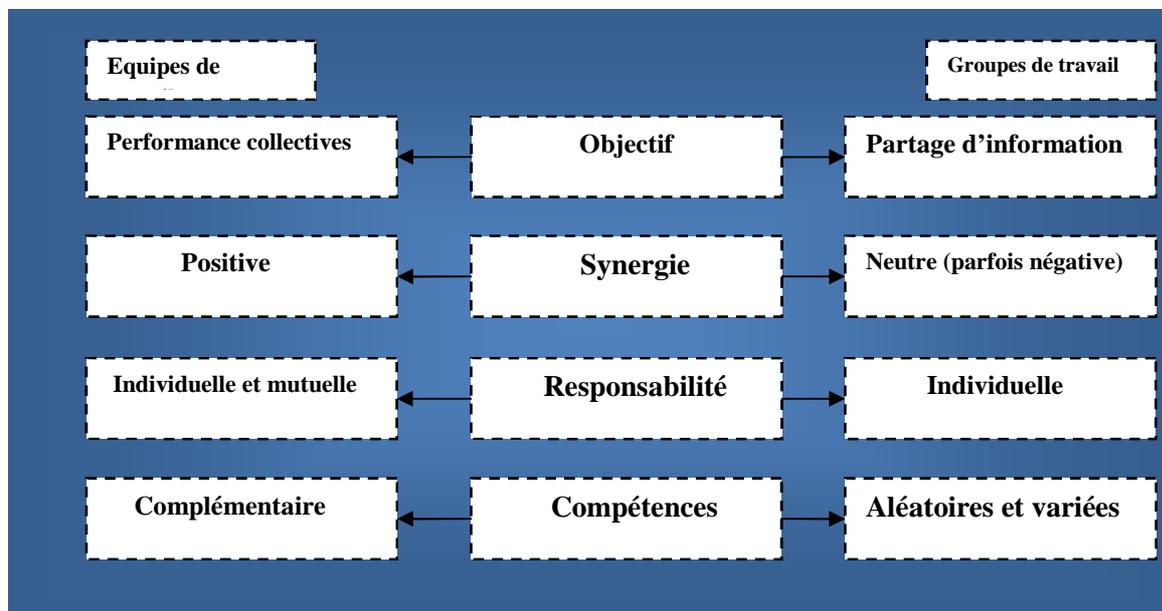
## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

Un groupe naît de deux individus ou plus qui décident de s'associer afin d'atteindre des objectifs. Un groupe de travail interagit donc principalement pour partager des informations et prendre des décisions qui aideront chaque membre à intervenir ensuite dans son domaine de responsabilité.

Les groupes de travail n'ont ni le besoin ni l'occasion d'effectuer un travail collectif demandant la réunion d'efforts. Par conséquent, leurs performances sont équivalentes à la somme des contributions individuelles. Aucune synergie n'intervient pour gonfler le niveau global des performances au-delà de cette somme.

En revanche, l'équipe de travail génère bien cette synergie positive grâce à la coordination des efforts. Le niveau des performances obtenues excède alors la somme des seuls apports individuels.

**Figure 1: La différence entre groupe et équipes de travail.**



**Source :** Stephen Robbins et autres, 2008, P 265.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Ces descriptions peuvent nous aider à mieux comprendre pourquoi tant d'organisations ont procédé à la restructuration de leurs activités sous forme d'équipes. Le management recherche cette synergie positive permettant d'augmenter les performances, car le recours aux équipes offre un potentiel de rendement accru avec autant, voire moins, de ressources.

On gardera toutefois à l'esprit que ses résultats ne sont que potentiels. En effet, il n'existe pas de tour de magie permettant de faire que la synergie positive et l'accroissement de la productivité aient lieu à tout prix. De même, il ne suffit pas de qualifier un groupe d'équipe pour que ses performances augmentent dans le même temps. Les équipes les plus efficaces doivent présenter un certain nombre de caractéristiques communes afin que le management puisse en tirer parti.

### **II-3-L'importance de former des équipes :** <sup>(1)</sup>

Plus que tout, la résistance des individus constitue le frein essentiel à la constitution d'équipes de travail. Une fois intégrés à un groupe, les collaborateurs concernés perdent la reconnaissance à titre individuel de leurs performances et le critère de réussite devient le bon fonctionnement de l'équipe dans son ensemble.

Ainsi pour être un membre d'équipe digne de ce nom, il faut savoir communiquer ouvertement et en toute honnêteté, exposer les différences, résoudre les conflits et accorder moins d'importance à la réalisation personnelle pour le bien de l'équipe. Autant de conditions difficiles, voire impossibles à réunir pour beaucoup d'employés.

---

<sup>(1)</sup> Ibid, P 272.

### II-4-Les différents rôles au sein d'une équipe :<sup>(1)</sup>

Au sein des équipes performantes, les membres doivent pouvoir jouer des rôles variés. Plusieurs études ont démontrés la pertinence de neuf rôles clés potentiels : créateurs-innovateur, explorateur-promoteur, expert-développeur, entrepreneur-organisateur, décideur-producteur, contrôleur-inspecteur, défenseur-conservateur, reporter-conseiller et agent de liaison.

Les créateurs innovateurs font généralement preuve d'imagination et lancent des idées et des concepts. Ils se caractérisent par leur grande indépendance et préfèrent travailler seuls, à leur rythme et souvent sur leur temps personnel. Les explorateurs-promoteurs aiment relever des idées soumises par les créateurs-innovateurs et en assurer la défense, tout en recherchant les ressources permettant leur promotion. Cependant, ils manquent souvent de la patience et du contrôle nécessaires au bon suivi des idées. Les experts- développeurs se distinguent par leur grande capacité analytique ; ils adorent être confronté à plusieurs options demandant évaluation et analyse avant de prendre une décision.

Les entrepreneurs-organiseurs aiment établir des procédures pour mettre les idées en pratique et faire avancer les choses. Pour cela, ils fixent des objectifs, élaborent des plans, organisent l'activité des employés et instaurent des systèmes garantissant le respect des échéances. Comme les entrepreneurs-organiseurs, dans une certaine mesure, les décideurs-producteurs sont concernés par le résultat ; leur rôle consiste à vérifier que délais et engagements sont tenus. Ils mettent un point d'honneur à offrir un rendement régulier pour un standard.

Le rôle des contrôleurs- inspecteurs porte surtout sur l'élaboration et l'application de règle et de procédures. Ils excellent à l'observation détaillée, en quête de la moindre inexactitude, et s'attache à vérifier toute les données pour garantir leur validité. Les défenseurs-conservateurs ont des convictions solides

---

<sup>(1)</sup> Ibid, P 272-274.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

sur la manière dont les choses doivent être faites. Ils défendent des intérêts de l'équipe vis-à-vis de l'extérieur tout ont soutenant chaque membre au sein de l'équipe. Ils sont généralement facteurs de stabilités.

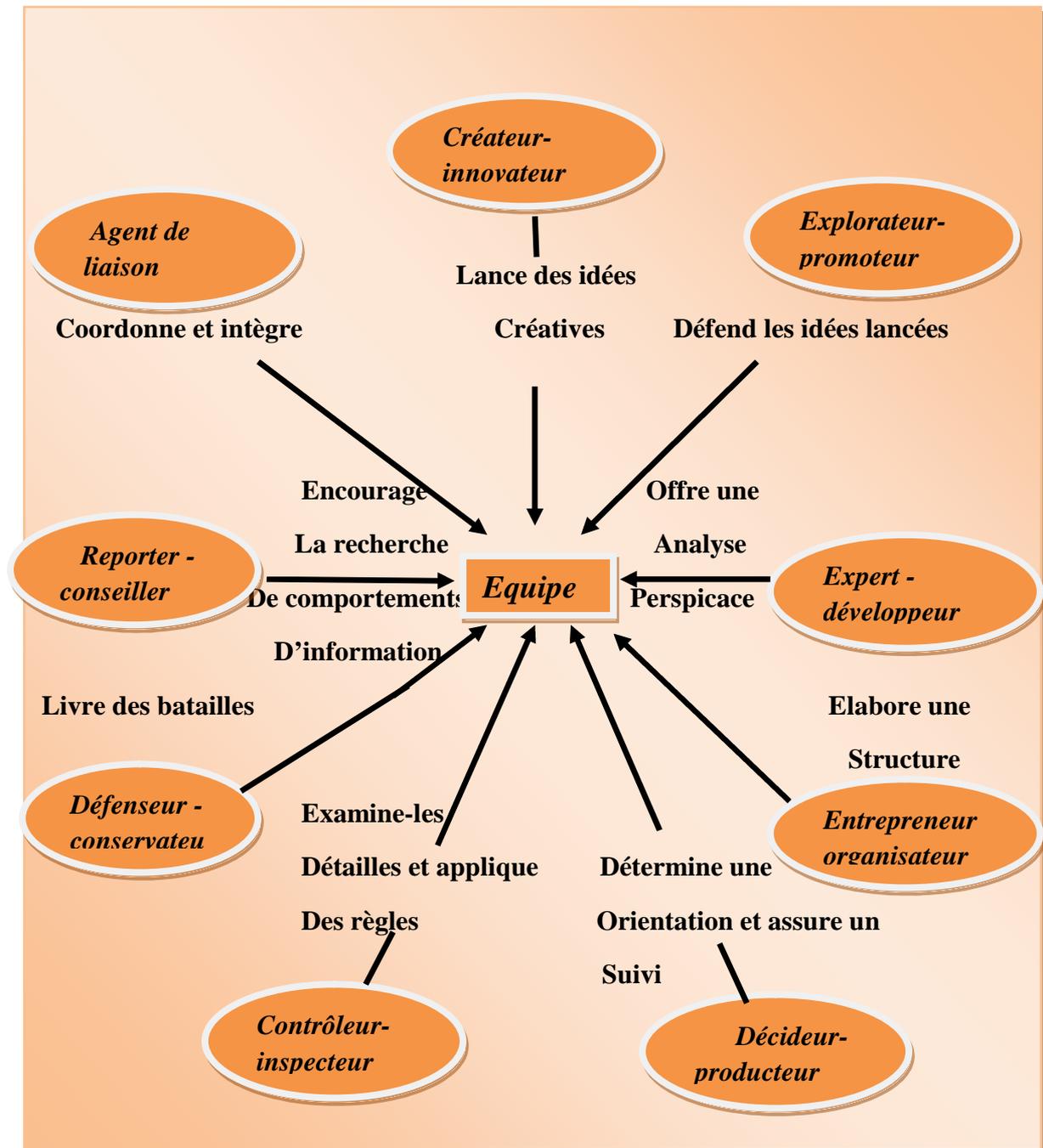
Les reporters-conseillers offrent pour leur part une bonne écoute et imposent rarement leurs idées aux autres. En général, ils recherchent des compléments d'informations avant de prendre es décisions et jouent en cela un rôle déterminant pour encourager l'équipe à plus se documenter et la dissuader de prendre des décisions hâtives.

Le dernier rôle, celui d'agent de liaison, englobe tous les autres et peut être joué par n'importe quel acteur des huit catégories précédentes. Ils coordonnent et intègrent, combattent l'extrémisme et recherche la coopération entre membres. Ils savent également reconnaître les contributions des autres et essayent de faire cohabiter des personnes et activités pourtant différentes.

Par obligation, quiconque peut bien évidemment jouer chacun de ses rôles. Toutefois, tout individu aura une préférence pour seulement deux ou trois d'entre eux. Par conséquent, les managers d'équipe doivent en priorité détecter les forces que chaque individu peut apporter à l'équipe et assurer le recrutement en conséquence. Les responsabilités attribuées doivent alors coller au style préféré de chaque individu.

C'est précisément cette concordance entre préférences personnelles et exigences du poste qui favorisera ultérieurement une bonne collaboration entre les membres. Nombre d'équipes qui fonctionnent mal disposent vraisemblablement d'un portefeuille déséquilibré de talents individuels, trop d'énergie étant dépensée dans un domaine et pas assez dans d'autres.

**Figure 2: Rôle des membres d'équipe.**



**Source** : Stephen Robbins et autres, 2008, P 273.

### II-5-Le but des équipes <sup>(1)</sup>

Aux débuts des années 70, lorsque des entreprises comme Toyota, General Foods et Volvo ont introduit le principe du fonctionnement par équipes, l'initiative a fait d'autant plus de bruit qu'elle était totalement pionnière. Aujourd'hui, c'est tout le contraire : qu'une organisation ait pas recours à une certaine forme de travail en équipe t elle est immédiatement montrée du doigt.

Si vous vous plongez dans n'importe quelle revue économique, vous découvriez à quel point les équipes sont devenues un élément incontournable dans des compagnies comme Honeywell, General Electric, Saab, John Deere, Total, Air France, PSA, la SNCF ou la poste. Ainsi, pour se limiter à l'exemple-américain, environ 80% des entreprises classées au fortune 500 comptent des équipes en leur sein.

Il est tout d'abord prouvé qu'en termes de performances, elles l'emportent sur les individus isolés dès lors que les tâches requièrent une variété de compétences de perspective et d'expériences. Les organisations opérant des restructurations afin d'affronter la concurrence de façon plus efficaces et plus rentable s'orientent naturellement vers le concept d'équipes afin de mieux expliquer les talents des employés. De plus, il apparait aux yeux de management que les équipes constituent des entités plus souples et plus créatives face à un environnement changeant, comparées aux traditionnels départements ou autres formes figées de regroupement. Aussi, les équipes sont-elles rapidement constituées, déployées, recentrées et dispersées.

Enfin, les équipes peuvent, outre un gain d'efficacité et de performance quelle engendrent, procurer un niveau accru de satisfaction professionnelle. Leurs membres étant souvent chargés de gérer nombre d'aspects ayant directement trait

---

(1) Ibid., P262.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

à leur travail, leur implication s'en trouve stimulée, leur moral amélioré et la diversité de la main d'œuvre accrue.

### II-6-Le développement d'une équipe : <sup>(1)</sup>

Le processus de développement d'une équipe est dynamique en ce sens qu'elle se trouve dans un état de changement permanent. En dépit de cette instabilité chronique, un modèle générique en cinq phases existe, permettant de définir le développement de la plupart des équipes.

La phase initiale de *formation* (forming) se caractérise par une dose importante d'incertitude concernant le but, la structure et la direction de l'équipe. Les membres ont testé le terrain pour identifier les comportements acceptables. Cette phase s'achève dès lors qu'ils ont pris conscience qu'ils sont partie intégrants d'une équipe.

La phase *d'agitation* (storming) est celle des conflits au sein du groupe. Les membres acceptent certes l'équipe en tant que telle, mais opposent une résistance au contrôle du groupe sur l'individualité. Le conflit porte également sur l'attribution de la responsabilité du contrôle sur l'équipe. Qui doit diriger ? Au terme de cette étape, la structure de leadership se dessine de façon plus claire.

Lors de la troisième phase, des relations étroites s'établissent et les membres commencent à afficher une certaine cohésion, assortie d'un sens de l'identité et de la camaraderie. Cette étape de *stabilisation* est avant tout une phase de normalisation (norming). Elle s'achève lorsque la structure de l'équipe s'est solidifiée et que les membres ont intégré une série d'attentes quant au comportement professionnel approprié.

La phase suivante est celle de **l'action** (performing) la structure étant désormais totalement opérationnelle et acceptée par les membres. L'énergie

---

<sup>(1)</sup> Ibid, P 262-263.

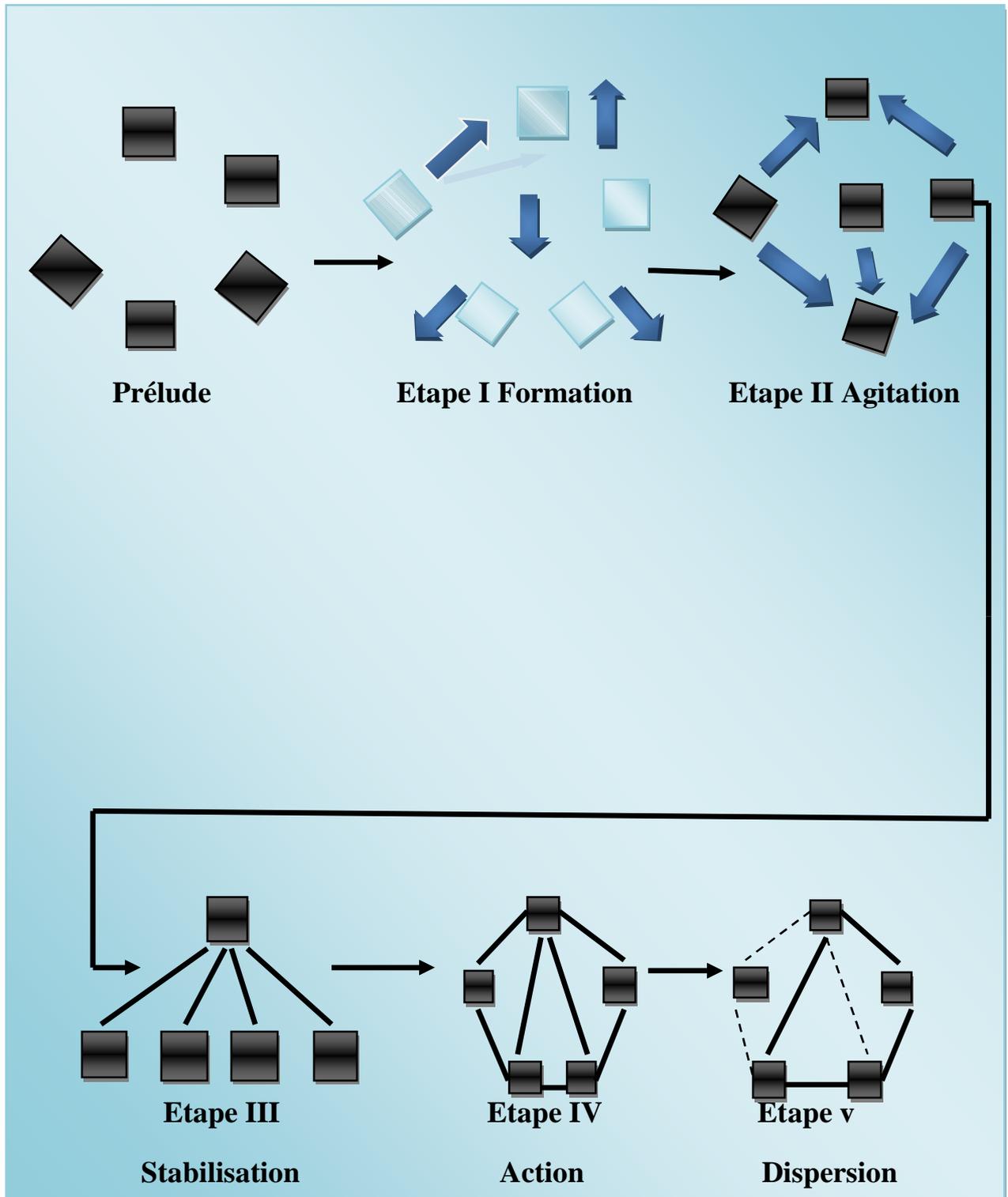
## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

commune n'est plus dépensée à se connaître et à se comprendre mutuellement, mais plutôt à réaliser les tâches qui s'imposent. Dans le cas d'équipes permanentes, l'action représente la dernière phase de développement. Pour les équipes provisoires-prenant en charge une tâche limitée dans le temps s'ajoute l'étape de **dispersion** (adjourning). L'équipe se prépare alors à son démantèlement et la priorité n'est plus aux performances élevées. L'attention de ses membres porte essentiellement sur la conclusion des activités.

Connaissant le parcours des équipes dans leurs processus de développement, une question évidente se pose : gagnant –elles en efficacité au fil des étapes ? Selon certains chercheurs, la réponse est oui, avec quelque réserve cependant. L'affirmation peut être juste, à condition de ne jamais oublier que l'efficacité d'une équipe constitue un processus complexe. Ainsi, et contre toute attente, dans certaines conditions, une ambiance très conflictuelle peut entraîner des niveaux élevés de performance. C'est ce même phénomène qui aboutit parfois à des équipes plus efficaces à l'étape II que d'autres étapes III ou IV. De même, les équipes n'enchaînent pas toujours les phases avec précision et il peut arriver que plusieurs phases se déroulent simultanément (stabilisation et action).

Par conséquent, il serait excessif de considérer le développement d'équipe comme un processus forcément linéaire et la phase IV comme la plus souhaitable. Les équipes demeurant des entités dynamiques, considérons plutôt le tout comme un cadre générale d'action destiné a mieux comprendre les problèmes pouvant surgir.

**Figure 3 : Les étapes du développement d'une équipe.**



**Source :** Stephen Robbins et autres, 2008, P263.

**II-7-Les orientations nouvelles : le développement des personnes et des équipes :** <sup>(1)</sup>

Cette conception du leadership entre dans le courant de réflexion initié depuis une vingtaine d'années aux Etats-Unis par plusieurs chercheurs.

Les points qui suivent s'inscrivent dans l'ensemble que constitue l'approche Elément Humain de Will Schutz. On peut considérer qu'elle est entièrement consacrée au leadership. Aussi ses caractéristiques particulières introduisent les aspects essentiels.

**A - Répondre aux besoins de l'équipe :**

La définition qui s'emb le plus simple et la plus pertinente est celle selon laquelle le leader est celui qui apporte des réponses aux besoins de l'équipe afin quelle réussisse. Le leadership n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un moyen. Cela signifie que le leader veille à ce que l'équipe remplisse avec succès les fonctions essentiels à l'accomplissement de sa mission. Afin d'y parvenir, il s'assure qu'il répond aux besoins de chacun et de l'équipe qu'il apporte les solutions ou les moyen de les trouvé, qu'il apporte le compliment nécessaire.

Cette définition montre le rôle important de la vision ou mission, et des fonctions essentielles à mettre on œuvre pour y parvenir. Parmi celles-ci y a toutes les fonctions professionnelles, techniques, technologiques, scientifiques, administratives, législatives, financières, ou autres. Bien que tout leader doivent connaitre ses domaines techniques et les savoirs nécessaire a son activité ses aspects ne sont pas suffisant il doit aussi veiller a maintenir des relations de qualité entre les personnes de l'équipe pour que les relations fonctionnelles soient des plus efficaces.

---

<sup>(1)</sup> ALAIN Duluc, Op.cit., P 77-83.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Pour guider son équipe vers des performances collectives de haut niveau et la maintenir à un haut degré de flexibilité, le leader a un rôle à jouer pour développer l'équipe et chacun de ses membres.

Pour mener son équipe vers l'accomplissement de sa mission le leader veille à ce que chaque personne remplisse ses objectifs.

Le leader, comme tous les autres membres de l'équipe, fait ce pour quoi il est le meilleur. Cela peut être aussi bien un aspect technique une expertise, créer la vision, conseiller, coacher ou résoudre les conflits, encourager, inspirer, etc. Il doit s'assurer que tous, dans l'équipe, font le maximum pour satisfaire aux exigences de leur mission.

Le leader n'a pas besoin de tout connaître, mais il doit être conscient des facteurs clés qui favorisent un bon travail d'équipe. Il doit être capable de les activer afin que l'équipe soit la plus efficace possible. Pour toutes ces raisons il est important que le leader soit flexible afin de s'adapter à chaque type d'équipe.

### **B – Le succès du leader réside dans la réussite et la performance de l'équipe :**

Tout d'abord il est important pour accomplir les missions que le leader ne trouve son succès que dans la réussite de son équipe. Cet aspect est primordial pour gagner la confiance de l'équipe. Cette conception peut paraître évidente pour un coach sportif qui conduit son équipe vers la plus haute marche. Tant que l'équipe ne gagne pas, le leader ne gagne pas. Dans l'entreprise, ce principe est aussi en vigueur. Les résultats du leader sont les résultats de l'équipe.

Le leader n'est rien sans son équipe. Aussi le rôle du leader est-il de s'assurer en permanence que toute son équipe fait tout ce qui est en son pouvoir pour obtenir le succès. Même si le leader ne sait pas tout, en particulier dans les

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

domaines techniques, il sait comment mener son équipe vers la réussite. Il connaît notamment tout les éléments clés pour un bon travail en équipe.

Puisque le succès du leader est le succès de son équipe alors il s'assure de la mise on œuvre des fonctions de son équipe,. Le leader doit connaitre pour lui, comme pour tous les membres de son équipe, les fonctions importantes à remplir. Elles doivent être performantes pour l'atteinte des objectifs.

Pour ce qui concerne la production, le leader s'assure que l'équipe possède les savoir-faire nécessaires. On trouve notamment la connaissance des outils et savoirs techniques, le savoir faire relationnel ; mais aussi les capacités créatives afin de maintenir et développer des produits et services de qualité.

Pour le succès des relations internes à l'équipe, le leader doit être conscient des problèmes interpersonnels pouvant avoir lieu au sein d'une équipe. Il doit aussi savoir les résoudre s'ils apparaissent. Pour y parvenir, le leader sait comment se comporter avec chacun des membres et avec le groupe.

Le succès des relations externes avec les différents partenaires dépend de la qualité des relations internes. Pour cette raison, lorsque les membres de l'équipe ont des relations fructueuses et riches, il ya de grandes chance pour que les relations externes le soient aussi. Le leader cherche à maintenir des relations externes, les différentes institutions publiques. Le leader a aussi un rôle tampon ou protecteur quand les relations avec l'extérieur sont difficile.

### **C- Assurer la complémentarité et la dynamique de l'équipe :**

La complémentarité de est la recherche du meilleur niveau d'adéquation entre chaque personne en fonction de ses responsabilités par rapport aux autres.il s'agit que chaque membre travaille bien avec les autres.

Pour un bon fonctionnement entre les membres de l'équipe le leader doit veiller à maintenir la complémentarité entre eux. Il s'agit des rôles que les

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

membres vont exercer les uns envers les autres. Ce sont les rôles techniques ou fonctionnels d'une part et les comportements et attitudes relationnelles d'autre part.

En effet, chacun se comporte à sa manière en fonction de ses choix et valeurs personnelles et de ce qu'il croit efficace. Le leader va donc chercher à rassurer chacun en lui permettant d'avoir les rôles et les relations qui lui conviennent le mieux au sein de l'équipe. Il va aussi chercher à développer chaque membre de son équipe.

Le leader connaît le fonctionnement des groupes et a notamment compris comment lui aussi fonctionne dans les groupes et, en particulier, dans son équipe. Il sait mettre en œuvre les différentes phases de constitution d'équipe, en évaluer les étapes de sa croissance et choisir les actions adaptées à l'équipe et pour chaque membre. Il sait aussi reconnaître quand il peut se faire aider par son équipe ou par une aide extérieure. Connaître la dynamique des groupes c'est savoir que son rôle de leader a une influence directe sur le comportement des collaborateurs et sur leur performance.

### **D – Comprendre et développer les personnes**

Les comportements des membres de l'équipe sont certes liés aux attitudes du leader mais aussi aux personnes elles-mêmes. Le leader sait comprendre tous ces aspects. Il est capable de prendre conscience de ses propres sentiments à l'égard des autres pour mieux les connaître. Cela sous entend qu'il se connaît bien lui-même. Il a effectué un travail de développement personnel qui lui permet de comprendre comment tirer le meilleur de chaque personne, comment fonctionne le mieux et comment l'aider.

Le leader encourage chaque membre de son équipe à échangé des feed-back riches pour toujours mieux se comprendre et mieux fonctionner ensemble.

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

Son rôle est de créer un climat favorable qui lui permette de gagner la confiance des membres de son équipe. Il y parvient en créant les conditions pour que chacun ait la possibilité de s'épanouir professionnellement et personnellement.

Au-delà du développement professionnel, le leader s'attache à ce que chaque personne ait la possibilité de développer son estime de soi et la confiance de soi.

### **E – Approfondir la connaissance de soi et l'estime de soi :**

Pour être en mesure de créer un tel climat, le leader doit avoir confiance en lui. Cela signifie qu'il connaît ses forces et ses faiblesses. Il est conscient de lui-même, il a résolu ses propres problèmes liés à l'importance, à la compétence, au pouvoir, à l'estime de soi. Il sait pourquoi il aime travailler en groupe et/ou être le leader. Il a fait un travail personnel sur sa propre histoire en tant que membre de groupe. Il a pu comprendre ses différents rôles dans les groupes auxquels il a appartenu. Il sait où se trouve ses propres difficultés et comment y pallier.

### **F – Choisir le bon processus de prise de décision :**

Le leader connaît plusieurs formes de prises de décisions en fonction des problèmes à traiter. Il est aussi important qu'il sache conduire des prises de décisions par la concordance, dont nous présentons plus loin le fonctionnement. Dans ce mode de prise de décision chacun a le même pouvoir de proposition et de veto. Il est très important que les membres de l'équipe soient soudés et expérimentés car cette méthode suppose aussi de savoir exprimer clairement ses opinions, sentiments et peurs.

### **II-8-Type d'équipe de travail :** <sup>(1)</sup>

Il est possible de classer les équipes de travail en quatre types principaux, en fonction des objectifs qu'elles poursuivent : l'équipe fonctionnelle, l'équipe de résolution des problèmes, l'équipe autonome et l'équipe transversale ou inter-fonctionnelle, l'équipe virtuelle.

#### **A-L'équipe fonctionnelle :**

Les équipes fonctionnelles se composent d'un manager et des employés sous sa responsabilité. Des thèmes comme l'autorité, la prise de décisions, la direction et les interactions demeurent relativement simples et contrôlés. Ces équipes sont souvent impliquées dans l'amélioration des activités ou dans la résolution des problèmes spécifiques au sein d'une unité fonctionnelle donnée.

#### **B-L'équipes de résolution des problèmes :**

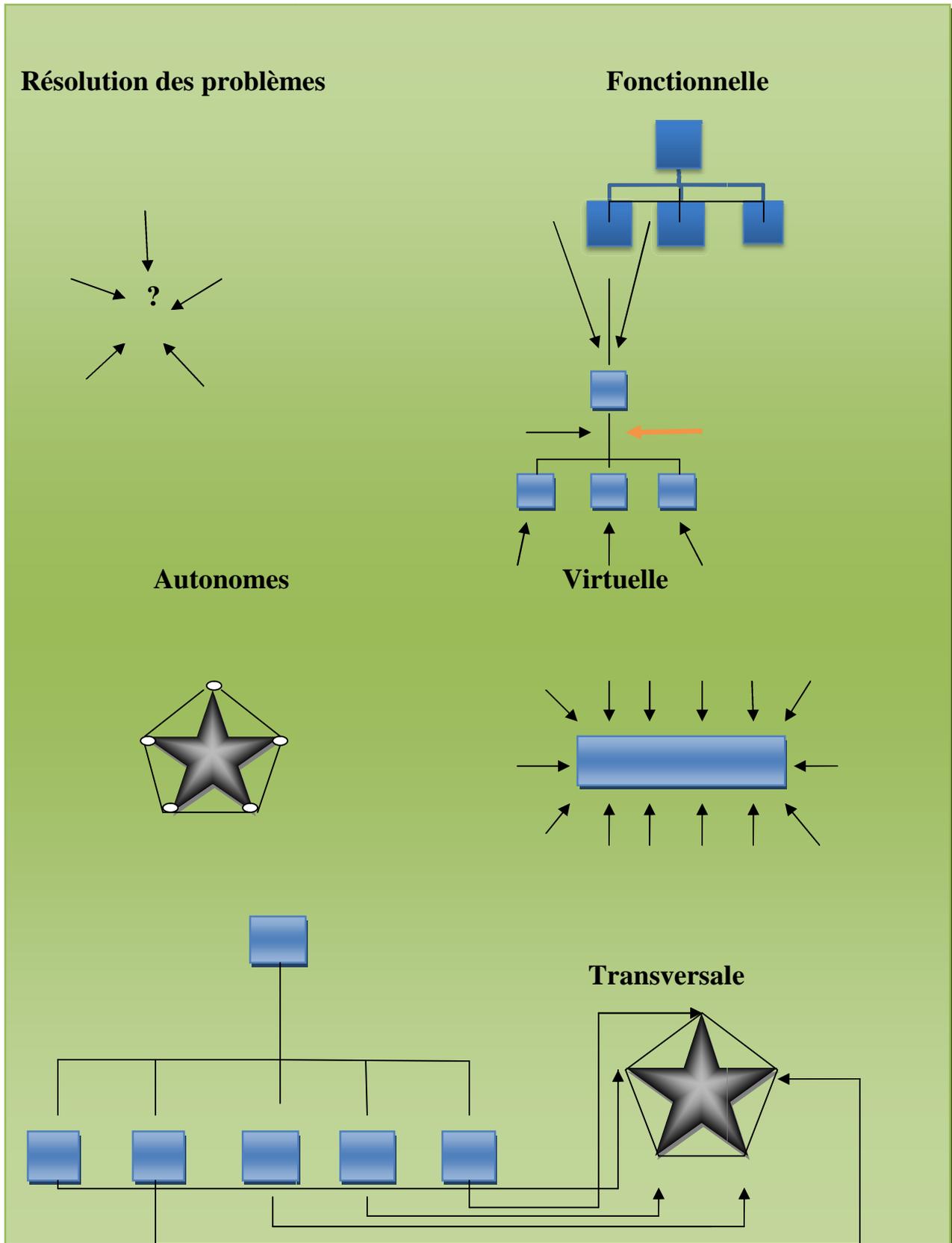
Il ya de vingt- cinq ans, les équipes commençaient tout juste à se faire une place et adoptaient alors toujours la même forme : cinq à douze salariés du même service se réunissaient quelque heures par semaine pour trouver comment améliorer la qualité, l'efficacité et l'environnement de travail. Il s'agissait déjà « d'équipe de résolution des problèmes » dont les membres partageaient des idées ou apportaient des suggestions sur le moyen d'améliorer les processus et méthodes de travail.

Les équipes se réunissent régulièrement pour commenter les problèmes de qualité, rechercher les causes de dysfonctionnement, avancer des solutions et prendre des mesures correctives.

---

<sup>(1)</sup> **ROBBINS Stephen et autres**, Opcit, P 265-268.

**Figure 4: Types d'équipe de travail.**



**Source :** Stephen Robbins et autres, 2008, P266

### **C-L'équipe autonome :**

L'équipe autonome constitue un autre type d'équipe très répandu au sein des organisations. Il s'agit d'un groupe formel d'employés fonctionnant sans manager et responsable d'un processus de travail ou d'un segment complet de production afin de fournir un produit ou un service à un client externe.

Les équipes totalement autonomes vont même jusqu'à sélectionner leurs membres et à évaluer mutuellement leurs performances de cette façon, les postes de responsables intermédiaires (les contremaîtres, par exemple) perdent de l'importance, au point d'être parfois supprimés.

### **D-L'équipe transversale :**

Une équipe transversale (ou inter-fonctionnelle) se compose d'employés de niveaux hiérarchiques identiques ou proches mais issus de divers services de l'organisation. Ces individus sont alors rassemblés pour réaliser une tâche ou un projet précis.

Ce type d'équipe constitue également un moyen efficace permettant aux employés appartenant à plusieurs domaines de partager des informations, développer de nouvelles idées, résoudre des problèmes et coordonner des tâches compliquées. Cependant la création d'équipes transversales présente en contrepartie plusieurs difficultés, en particulier du point de vue de la gestion.

Ainsi, la diversité d'une équipe de travail peut permettre d'identifier et de dégager des solutions créatives et uniques. De la diversité. Celle-ci suppose d'avantage de temps consacrer aux débats et empêche le plus souvent l'adoption d'une solution fiable.

### E-Les équipes virtuelles :

Une équipe virtuelle constitue une extension des réunions électroniques. Elle permet à des groupes d'individus de se réunir sans considérations de temps ni d'espace et aux organisations de mettre des employés en contact d'une façon inimaginable dans le passé. Ainsi, grâce à l'informatique, les membres de l'équipes vont pouvoir communiquer à distance afin d'atteindre un objectif commun. Téléconférences vidéoconférences ou courrier électronique servent dès lors à régler les problèmes entre personnes éloignées.

### II-9- Le rôle de leader dans la création d'une équipe : <sup>(1)</sup>

Le rôle de leader est de permettre à tous les membres de l'équipe, lui-même compris, de fonctionner au mieux de leurs possibilités. Si l'équipe est productive c'est que le leader fait bien son travail. En revanche le leader est perfectible quand :

- ✚ Il ne se connaît pas lui-même suffisamment et par conséquent il ne sait pas comment faire avec les membres et l'équipe ;
- ✚ Il ne comprend pas ni lui ni son équipe ;
- ✚ Il ne comprend pas les besoins de l'équipe pour remplir sa mission. Ses peurs personnelles l'amènent à ne pas reconnaître ses propres réussites ou celle de l'équipe ;

Le leader ne décrète pas la confiance, il la gagne. Pour cela il est capable de créer un climat dans lequel les collaborateurs auront confiance en eux-mêmes, ce qui, en retour, permettra au leader d'obtenir la confiance de ses collaborateurs. « Le leadership est dans le regard du dirigé. » il est par conséquent intéressant de savoir ce que les collaborateurs attendent de leur leader afin de créer un climat favorable à la confiance.

---

<sup>(1)</sup> Ibid, P 186.

## Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.

Pour cela la connaissance des autres est une dimension essentielle qui comporte en elle-même la connaissance de soi. Connaissance et compréhension des autres, connaissance et compréhension de soi sont les deux faces d'une seule et même pièces.

« Le leadership quant à lui gérer le changement, une des raisons pour lesquelles il à pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatil. En conséquence, utiliser les bonnes méthodes d'hier, même en les améliorant un peu, n'est plus la formule du succès, des adaptations majeures sont nécessaire si l'on veut survivre et rester compétitif dans ce nouvel environnement ». <sup>(1)</sup>

Le rôle de leadership se définit ainsi : « c'est un ensemble organise de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. ». <sup>(2)</sup>

Mais les rôles managériaux sont souvent présentés comme autant de caractéristiques fonctionnelles et de propriété aux individus.

« Les leaders, les chefs, et d'autres personnes sont les interprétés de rôle prédéterminées. » <sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> **FRANCK Riboud**, Op.cit., P 59.

<sup>(2)</sup> **OLIVIER Meir**, « Déco du manager », édition Dunod, Paris, P 180.

<sup>(3)</sup> **HENRI Mintzberg**, « Le manager au quotidien », les dix rôles du cadre, édition d'organisation, 2000, P 89.

### II-10- La création de leadership de l'équipe :<sup>(1)</sup>

Les relations entre les individus se sont construites au fil du temps, selon des règles formelles et informelles. Cependant, le terme dominant dans les pensées managériales est la notion de *team builing*. Cela suppose fondamentalement que l'équipe dysfonctionne et qu'il faut démontrer des mécanismes pour les reconstruire dans le bon ordre. Cette conception thérapeutique d'une équipe est inappropriée. Avant de vouloir tout casser et assurer le leadership de l'équipe, le leader doit répondre à trois questions :

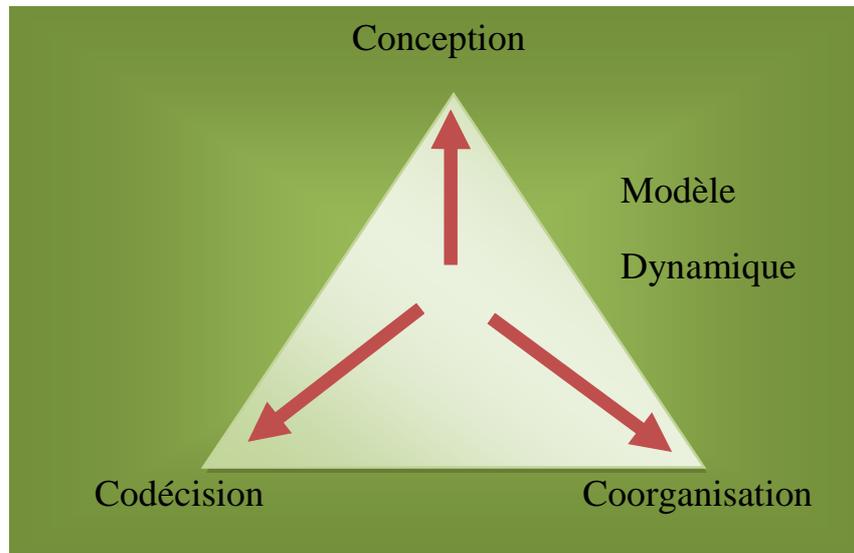
- ✚ « Comment fonctionne-t-on ? » ;
- ✚ « Comment pouvons-nous nous organiser autrement ? » ;
- ✚ « Comment pouvons-nous décider ensemble ? ».

Ce questionnement doit être fait une fois que *le management team* s'est constitué, ses questionnements déclenchent un processus de réflexions et de mise en perspective des actions passés (conception), une mise on œuvre organisationnelle de ces réfections, (construction) et la prise en compte de décisions individuelles ou collectifs (codécision) pour vérifier que cela fonctionne.

---

<sup>(1)</sup> **BERNARD Radon**,« Guide du leadership », édition Dunod, Paris 2007, P 78-80.

**Figure 5: La culture du CO.**



**Source :** Bernard Radon, 2000, P 79.

Dans la vision idéalisée de « la culture CO », chacun compte et est indispensable : on se soutient, on s'entraide, on se fait confiance, elle permet d'élargir la palette des rôles ou chacun peut être à la fois coconcepteur, cocoonstructeur, codirectif. Il ne s'agit pas d'un acte individuel isolé, mais de bâtisseurs de chemins et de croisées : construire une cathédrale. Chacun des membres du groupe compte et se fait confiance. L'équipe prend du temps pour délibérer et rechercher une solution satisfaisante pour tous. Cela n'empêche rien d'avoir des objectifs différents des comportements parfois opposés voire certaines difficultés à comprendre la pratique des autres.

Cette réflexion en «équipe » n'est pas un processus linéaire :

La Cococonception → La Coorganisation → La Codécision, puis retour au point de départ bien entendu, il faut bien commencer quelque part. Cependant la réflexion est heuristique, c'est-à-dire que le modèle de fonctionnement est discuté à nouveau si la solution organisationnelle élaborée est insatisfaisante par rapport aux modes de décision mis en œuvre. Ainsi dans une banque, le modèle de

## **Chapitre II Revus de littérature sur le leadership et le travail en équipe.**

délégation proposé supposait que certains collaborateurs devraient être nommés « fondés de pouvoir » pour obtenir l'accès à certaines informations.

Avec la méthodologie de la Coconstruction, une « mise au vert » de deux journées suffit pour mettre en place une véritable culture de débats constructifs et éviter ainsi les malentendus qui résultent d'incompréhensions. En sortant de la logique technique pour celle de la conduite organisationnelle, le leader sera fondamentalement surpris de constater la différence entre sa propre vision et celle de son équipe. Cela permet aussi d'affronter les difficultés liées à l'émergence de nouvelles variables telles que l'arrivée ou le départ d'un des membres du groupe, ou d'échanger en équipe sur la compréhension commune de nouvelles directives du siège social.

### **Chapitre III**

### **Revus de littérature sur le leadership.**

Le leadership c'est la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaire à l'accomplissement de sa mission, et celle des autres. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, et conscient de ses forces, ainsi que de ses faiblesse. Il sait pleinement utiliser ses points fort et surtout limité ses points faibles.

A partir de là toute les entreprises et surtout les entreprises algériennes ont besoins d'un bon leader pour renforcer la cohésion, les relations, les interactions, où le mode de management dans ce pays est devenu de plus en plus morbide. Pour faire les guérir ses entreprises là ont besoin d'un homme qui à des qualités nécessaires bien formé qui va assurer le développement dans tout les niveaux de l'entreprise ainsi que des personnes pour partager son savoir faire et surtout son savoir être afin d'arriver à créer un climat socioprofessionnelle entouré de la confiance, une forte communication interne qui permet l'évolution du secteur ressource humaines.

En parallèle la mission pénible pour le leader c'est de créer des équipes hautement performante, solidaire, autonome, dont l'objectif d'acquérir des nouvelles interactions robuste entre supérieur et salariés. Afin d'atteindre les objectifs individuelles et collectifs pour le bon fonctionnement de chaque organisation.

Donc le leadership à un rôle très important dans la création d'une équipe de travail fonctionnelle basé sur des relations de confiance entre eux. Dans le but d'assurer la haute évolution de chaque entreprise.

## **Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **Préambule :**

Le principe de l'efficacité des organisations individuelles est devenu morbide soit pour les entreprises soit pour les employés.

En effet, le pouvoir c'est un thème qui pèse beaucoup dans chaque organisation, notamment les détenteurs du pouvoir le définissent comme en termes de besoins, de motivation, de relations humaines dont l'objectif c'est d'atteindre l'influence sur le comportement de l'individu au sein d'une organisation positivement pour garantir le succès.

Afin de bien expliquer le concept du pouvoir dans les organisations nous allons aborder plusieurs définition inspiré de divers sociologues de travail afin de bien comprendre l'importance de l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise.

### **I - Généralité sur le concept du pouvoir.**

#### **I-1-La notion de pouvoir :** <sup>(1)</sup>

Dans le langage courant, on dit qu'une personne qu'elle a du pouvoir, laissant ainsi supposer que le pouvoir serait une chose que certains hommes posséderaient et d'autres pas. Cette vision substantialiste du pouvoir a pour effet de confondre les ressources du pouvoir avec son exercice. Pour le sociologue, le pouvoir n'est pas un attribut mais un rapport social entre des individus ou des groupes sociaux. Le pouvoir est consubstantiel à toute relation humaine depuis la dyade que forme le couple jusqu'à des groupes de plus grande taille. Toute relation sociale, sauf dans le cas limite de rapports strictement égalitaires, peut être considérée comme une relation de pouvoir.

---

(1) **ÉTIENNE Jean**, « Dictionnaire de sociologie », Yanrodié- talbère, 3<sup>e</sup> édition, Paris, août 2004. P 326-328.

### **Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

Cette dimension relationnelle du pouvoir a bien été mise en évidence par Max Weber qui définit le pouvoir comme « toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale sa propre volonté, même contre des résistances ».

On retrouve une idée proche dans la définition proposée par le politiste américain Robert Dahl pour qui le pouvoir est « la capacité d'une personne A à obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A ».

L'exercice du pouvoir suppose donc que l'un des partenaires impose sa volonté à l'autre ; cette relation asymétrique ne préjuge pas des moyens qui sont utilisés pour parvenir à ses fins. A la limite, tout moyen peut être utilisé pour plier autrui à sa volonté : la force physique, la menace, la manipulation, etc.....

Ces définitions du pouvoir présentent cependant deux défauts. D'une part, elles tendent à considérer que l'une des parties triomphe de l'autre sans contrepartie : l'un décide tandis que l'autre subit. Le pouvoir est conçu en termes de tout ou rien alors que la plupart des relations de pouvoir supposent en général des concessions réciproque ou, à tout le moins, d'offrir quelque chose en échange de ce que l'on obtient.

D'autre part, elles font des relations de pouvoir entre individus une simple affaire de force de volonté ou de caractère, passant sous silence les ressources inégales dont dispose chaque partenaire dans la relation sociale.

C'est tout le mérite de Norbert Élias d'avoir resitué la relation de pouvoir dans le cadre des situations d'interdépendance : c'est la complexité de la division de travail dans les sociétés contemporaines qui rend les hommes dépendants les uns des autres et c'est de cette interdépendance même que naît toute relation de pouvoir.

La relation de pouvoir n'est plus seulement conçue comme une simple relation interpersonnelle mais constitue bien l'un des traits structurels des sociétés

### Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

modernes que l'on doit appréhender en termes d'influences réciproque, quoique d'inégale importance.

D'où la définition de Norbert Élias : « quelqu'un exerce du pouvoir sur nous dans la mesure où nous dépendant davantage d'autrui qu'il ne dépend de nous ».

Pour **Michel Crozier**, qui étudie les rapports de pouvoir au sein d'organisations hiérarchisées, le pouvoir est également conçu comme une relation réciproque, quoique déséquilibrée, entre individus ou groupes : c'est « la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables ». <sup>(1)</sup>

Cette approche du pouvoir a deux implications. D'une part, si la relation de pouvoir est asymétrique, aucun individu n'est complètement démuné de toute possibilité d'action face à l'autre : le pouvoir ne se définit pas en termes de tout ou rien mais de plus ou moins.

D'autre part, la relation de pouvoir ne peut exister qu'avec l'assentiment de ceux qui la subissent. Sinon, on se trouve dans une situation de pure coercition et non de pouvoir.

Le pouvoir dépend ainsi de « **la zone d'incertitude** » contrôlée par chacun au sein de l'organisation. Plus cette zone d'incertitude est vitale pour le fonctionnement de l'organisation, plus l'individu ou le groupe a du pouvoir.

M. Crozier identifier ainsi, en liaison avec les zones d'incertitude pertinentes pour l'organisation, quatre grandes sources de pouvoir : la possession d'une compétence d'expertise, la liaison entre l'organisation et son environnement, le contrôle des informations et de la communication, la maîtrise des règles organisationnelles.

---

<sup>(1)</sup> **MINTZBERG Henry**, Op.cit., P 37.

## **Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **I- 2 - Les bases du pouvoir social :**

Certains auteurs, comme French et Raven, ont tenté d'identifier « les bases du pouvoir social ». <sup>(1)</sup> Il en existe 5 selon eux :

#### **1-Le pouvoir de récompense :**

Repose sur la capacité de la source d'influence, O, à récompenser la cible, P, et sur la perception de P que O a la possibilité de lui procurer des récompenses s'il se conforme à la tentative d'influence.

#### **2-Le pouvoir de coercition :**

Repose sur la capacité de O à punir P et sur la perception de P que O a la possibilité de le punir s'il ne se conforme pas à la tentative d'influence.

#### **3-Le pouvoir de légitimité :**

C'est le pouvoir qui résulte de l'autorité associée à une position dans une organisation ; cette autorité est basée sur le droit ou les valeurs.

#### **4-Le pouvoir de référence :**

Il est basé sur l'identification de P avec O.

#### **5-Le pouvoir d'expertise :**

Repose sur le degré de compétence de O.

### **A – Le pouvoir de position :**

Les trois premiers types de pouvoir constituent le pouvoir de position, ou encore le pouvoir formel (on pourrait dire qu'il s'agit du pouvoir en tant que tel).

C'est le pouvoir qui est attribué à des personnes dans une organisation du fait de la position qu'elles y occupent. Ce pouvoir est justifié par une législation (un droit national ou propre aux règles de l'entreprise), il peut être délégué et il donne la possibilité de prescrire des comportements et d'évaluer ces comportements.

---

<sup>(1)</sup> FRENCH et Reven, « Les bases de pouvoir sociale », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, P 198.

## **Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **B – Le pouvoir personnel :**

Les deux derniers types constituent le pouvoir personnel ou informel (il s'agirait en fait plutôt d'influence).

C'est le pouvoir qu'a n'importe qui du fait de son mode de comportement et de ses capacités qui lui donne la possibilité d'exercer une influence sur autrui.

### **I-3-Quelques définitions nécessaires du pouvoir:**<sup>(1)</sup>

Le pouvoir selon Mintzberg «comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels».

Expliquer: ce que le détenteur de pouvoir à une marge suffisante pour faire produire une ou des actions ou bien faire les modifiées dans une organisation.

Le pouvoir c'est « le fait d'avoir de l'influence sur.....» ou encore « le fait d'avoir la maîtrise ou le contrôle de....» tout sa va nous conduire à dire que le pouvoir veut dire dominer, notamment pour arriver à influencer, maîtriser, et surtout contrôler.

Il fallait donc y avoir une position bien fondé dans la hiérarchie de l'organisation, comme vient le définir Bertrand Russel «la production d'effets voulus».

Mais une définition plus largement utilisée voit dans le pouvoir, la capacité de modifier le comportement d'autres personnes. La définition de Dahl est vraisemblablement la définition la plus souvent citée «A à le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire à B quelque chose que B, autrement, ne ferait pas».

Définir le pouvoir uniquement en termes de capacité à modifier des comportements semble rapprocher la notion de pouvoir de celle de manipulation plutôt que de production de résultat. Le pouvoir serait synonyme de politique c'est-à-dire un homme politique c'est un homme a du pouvoir.

---

<sup>(1)</sup> MINTZBERG Henry, Op.cit., P 39-40.

## Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

En effet, si on tient à définir le pouvoir, nous pouvons dire qu'il est très difficile de lui trouver une définition encadrée.

### I-4-Le pouvoir du point de vue de l'acteur : <sup>(1)</sup>

Dans « Pouvoir et organisation », M. Crozier parvient à une définition du pouvoir dans laquelle se dégagent deux aspects. L'aspect « organisation », c'est : il n'y a pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation.

Autrement dit encore, il n'y a pas de pouvoir sans un contexte, et le contexte, on l'organise avec le pouvoir que l'on a.

Quant à l'aspect « pouvoir », c'est : le pouvoir est une relation. Et une relation négociée qui fait qu'il n'y a pas de pouvoir sur quelqu'un sans que ce quelqu'un ait la possibilité de vous influencer.

Donc c'est un pouvoir qui est très inégal, mais qui est réciproque. Plus tard, en 1977, en collaboration avec E. Friedberg, il donne une première définition du pouvoir très générale : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.

Ainsi, le pouvoir ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée; c'est donc une relation d'échange et de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées.

Mais les auteurs de l'analyse stratégique vont plus loin et précisent davantage la nature de cette relation. Comme toute relation de négociation, le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement de ressources de la part des acteurs (**Crozier, Friedberg, 1977**).

---

<sup>(1)</sup> **CATHRING Dessinger**, « Le concept de pouvoir dans l'organisation », édition Ensibal, Paris, 2004, P 14-16.

## **Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

Cet aspect d'interdépendance consubstantiel à toute relation de pouvoir a été mis en évidence par Jameux « le pouvoir désigne la possibilité d'action d'un acteur (personne, groupe ou organisation) dans ses relations avec autrui et l'interaction entre des acteurs n'ayant pas les mêmes possibilités d'action ».

Ces deux idées font du pouvoir une notion relative et relationnelle. En ce sens le pouvoir n'existe pas en soi, mais par rapport à certaines personnes ou certains groupes de personnes et relativement à certaines activités.

### **I-5-Le pouvoir du point de vue de l'organisation : <sup>(1)</sup>**

L'ouvrage de Mintzberg 1986, concerne la structure et les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Il prend donc en compte, comme perspective, celle de l'organisation plutôt que celle de l'individu.

Dans ce livre, il définit le pouvoir comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels. Pfeffer quant à lui parle de force, non de capacité. Mintzberg s'est probablement inspiré pour sa définition du pouvoir d'auteurs comme B. Russel qui interprètent le pouvoir comme voulant dire « être capable de » et qui le définissent comme étant « la production d'effets voulus ».

La définition de Dahl, voit dans le pouvoir la capacité de modifier le comportement de l'autre : « A à le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire à B quelque chose que B, autrement ne ferait pas ».

Cette définition est selon Mintzberg plus limitée que la précédente, car le pouvoir quand il consiste à modifier le comportement de quelqu'un est un sous-ensemble du pouvoir en tant que production de résultats.

---

<sup>(1)</sup> Ibid, P 16-17

## Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

Donc définir le pouvoir uniquement en termes de capacité à modifier des comportements semble rapprocher le pouvoir de la notion de manipulation plutôt que de production de résultats.

Goguelin définit le « pouvoir réel » d'un individu comme la somme de trois pouvoirs (le pouvoir de droit officiellement attaché à un statut ; le pouvoir de fait qui est attaché à la possession d'une compétence et le pouvoir de reconnaissance dont l'expression est le charisme).

### **I-6-Pouvoir et influence :** <sup>(1)</sup>

Le terme influence est souvent utilisé comme synonyme de pouvoir. Mintzberg considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes.

Le dictionnaire de l'étudiant, de Webster, définit le pouvoir comme étant entre autres choses « le fait d'avoir le contrôle, l'autorité ou l'influence » et l'influence entre autres choses est le « pouvoir de modifier autrui ».

Allen et Porter (1983) considèrent l'influence comme un processus, dont l'objectif est d'obtenir l'accord d'une autre personne. Les fondements d'un tel processus reposent sur le pouvoir et l'autorité. En ce sens, le pouvoir correspond à un potentiel d'influence.

Dès 1959, French et Raven, inspirés par Max Weber, distinguent plusieurs types d'influence en fonction des bases de relations différentes.

Par influence dans une relation entre deux personnes A et B, ils signifient que l'une des deux, B par exemple, change une part de son comportement à la suite d'une action spécifique de A.

Le pouvoir est ainsi appréhendé comme la possibilité de déterminer, orienter ou diriger la conduite des autres, de ceux avec qui on est en relation.).

---

<sup>(1)</sup> Ibid. P 17-18.

## **Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **II - L'exercice du pouvoir dans une organisation.**

#### **II-1-Le transfert de pouvoir vers la coalition interne :** <sup>(1)</sup>

En principe, le pouvoir de la coalition externe est supposé être représenté par le conseil d'administration, la coalition officielle. Le conseil, en retour, est supposé contrôler le comportement de l'organisation.

Mais nous avons vu que même le conseil qui remplit véritablement son mandat, ne gère pas l'organisation. Il doit nommer un PDG. Comme administrateur, afin qu'il prenne la charge officielle de la bonne marche de l'organisation, il est donné à cette personne une large liberté d'action, avec pour convention, que le conseil d'administration peut la remplacer comme bon lui semble.

Le résultat est que le pouvoir officiel, sur sa procédure organisationnelle de décision, est presque complètement transféré du conseil d'administration au PDG; Ceci fait apparaître une sorte de symétrie dans le système de pouvoir organisationnel, comme on le voit dans la figure (N° 6) :

Le conseil représente le pouvoir formel de la coalition externe tandis que le PDG, son administrateur représente le pouvoir officiel de la coalition interne. « Le pouvoir officiel passe de l'un à l'autre comme le sable passe au travers de l'étranglement du sablier ».

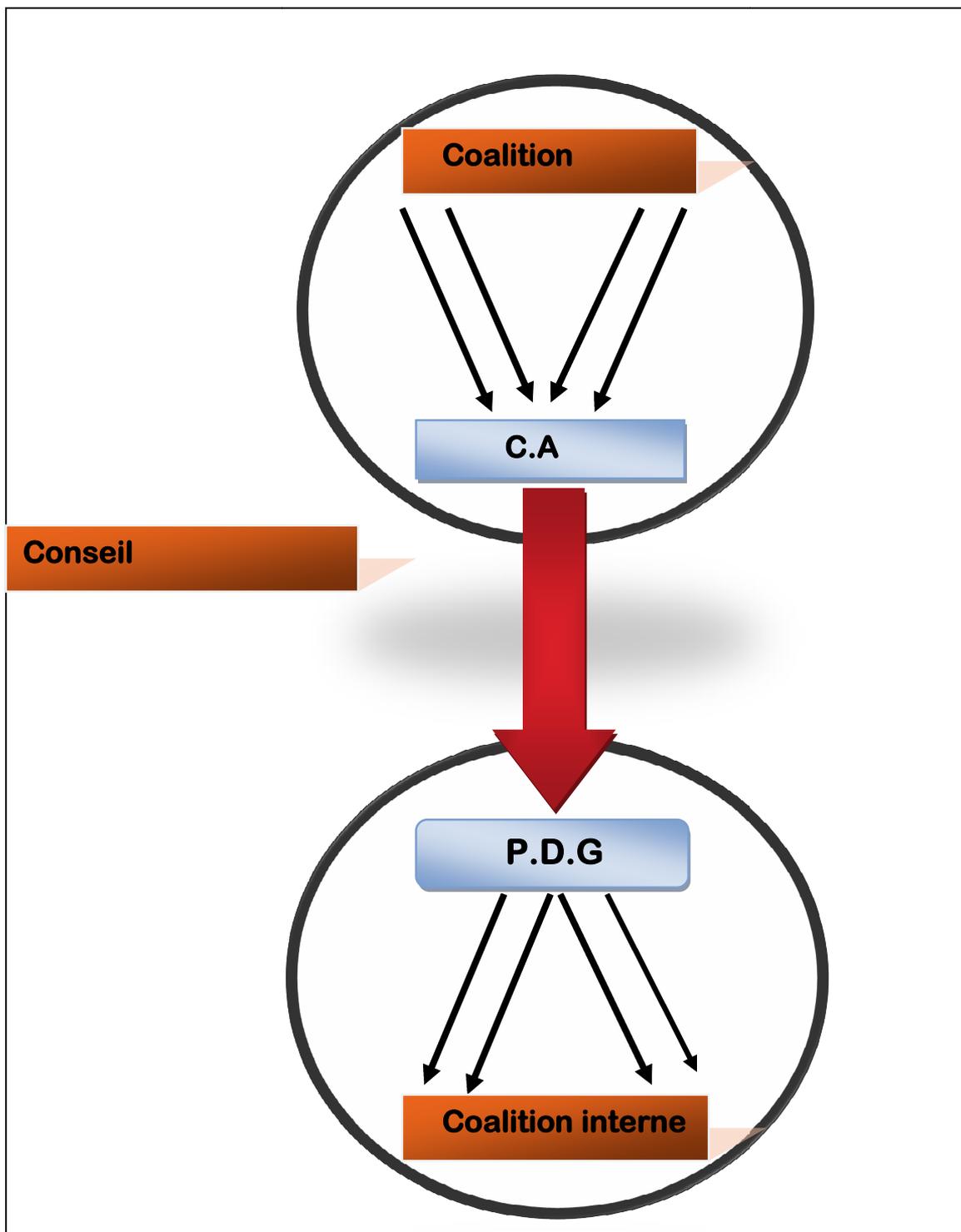
Non seulement le pouvoir officiel, mais aussi une grande partie du pouvoir informel de la coalition externe passe dans la coalition interne par le PDG. L'implication est que les détenteurs d'influence se réunissent pour une sorte de négociation directe, afin de rationaliser leurs besoins.

---

<sup>(1)</sup> MINTZBERG Henry, Op.cit., P 175-177.

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

**Figure 6 : Symétrie de pouvoir formel entre les coalitions interne et externe.**



Source : Mintzberg Henri 1973, P 176.

### **Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

Mais cette théorie néglige un élément important. Les détenteurs d'influence externes se réunissent entre eux à l'occasion du conseil d'administration uniquement, et nous venons de voir que le conseil d'administration est seulement l'un des moyens d'influence externe et habituellement il n'est pas le plus important. Les autres-normes sociales, contraintes formelle, campagnes de pression et contrôles directs – sont appliqués sur l'organisation indépendamment, de façon sporadique et souvent de manière contradictoire.

En d'autres termes, les détenteurs d'influence externes, ne parlent pas à l'organisation d'une voix unique et claire. Donc il reste la tâche importante de conciliation des demandes des différents détenteurs d'influence externes, une grande partie de la responsabilité de cette conciliation passe par la personne qui a la position formelle la plus haute dans la coalition interne, celle que l'on nomme le PDG et la possibilité d'effectuer cette conciliation se trouve dans une bonne partie du pouvoir informel du PDG.

Il existe un « coordinateur suprême » un seul personnage au « sommet » de l'organisation ce que nous appelons le « sommet stratégique », qui coordonne les revendications conflictuelles « avec un sens du tout... Aux échelons inférieurs à celui de la coordination suprême, cette totalité complexe est perdue ». Le PDG est situé au carrefour, là où les demandes des différents détenteurs d'influence convergent. Cherchant une solution satisfaisante dans l'intérêt des parties, le PDG fait passer à l'intérieur de l'organisation ce qui aurait été autrement négocié entre les parties.

Donc le PDG fonctionne à un point important du processus, là où l'influence se change en action. D'un côté, il reçoit les demandes des détenteurs d'influence externes, de façon informelle par les autres moyens externes d'influence. Et d'un autre côté, il est officiellement responsable des actions de l'organisation.

## Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

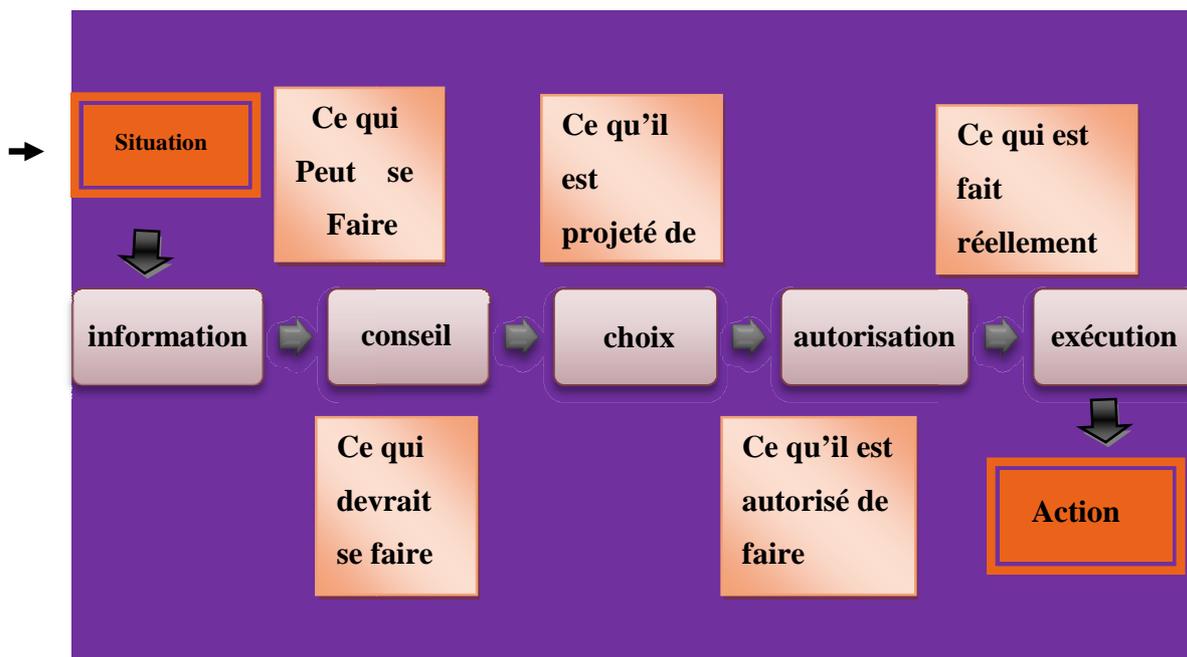
Il doit s'assurer qu'elle exécute efficacement sa mission tout en satisfaisant ses différents détenteurs d'influence. En d'autres termes, le PDG Est normalement censé s'assurer que l'influence externe est transformée en action interne.

### II – 2 - La création de l'organisation :<sup>(1)</sup>

Mais comment une seule personne peut-elle transformer une influence en action ?

Tout le jeu du pouvoir, à l'intérieur et à l'entour de l'organisation, est centré sur une chose : les actions menées par l'organisation : les produits vendus, les clients servis, les biens d'équipements achetés, les personnes promues, les excédents distribués, l'air qu'elle pollue et l'air pollué qu'elle purifie. Mais une action est généralement précédée de **la décision**, c'est-à-dire de :

**Figure 7 : Le processus de prise de décision/action.**



**Source :** Mintzberg Henri, 1973, P 177.

<sup>(1)</sup> Ibid, P 177-178.

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

L'engagement à cette action, Afin d'élaborer la procédure comme le montre la figure N° 7, on rassemble les données ; les analyses de l'information recueillie débouchent sur des conseils ; les conseils à leur tour engendrent les décisions ou les choix ; ces choix peuvent être soumis à l'approbation, et les choix une fois autorisés sont exécutés (ils deviennent alors action). Le terme « organisation » veut dire que tout ceci dépasse la capacité d'une seule personne.

Ainsi le PDG doit engager d'autres personnes à veiller aux différentes étapes du processus ; il doit créer une organisation. Dans le cas le plus simple, le PDG à besoin d'emboucher des personnes uniquement pour exécuter ses choix, tout en maintenant un contrôle personnel à tous les autres niveaux. Y compris la prise de toutes les décisions importantes.

Ces exécutants ; ceux qui mènent les actions qui produisent les résultats essentiels de l'organisation. Nous les appelons les **opérateurs** et nous appelons noyau opérationnel la partie de l'organisation où ils mènent leurs actions. Mais la plupart des organisations doivent prendre beaucoup de grandes décisions, bien trop pour une seul personne.

Alors le **P.D.G.** doit emboucher d'autres cadres supérieurs afin de leur déléguer la responsabilité formelle des décisions et des actions de certains parties du noyau opérationnel. En d'autre termes, il nomme ses propres administrateurs, c'est-à- dire qu'il donne à ces personnes le pouvoir officiel sur certaines sortes de décisions, en même temps que la responsabilité de leurs conséquences.

En fait, la plupart des organisations sont suffisamment grandes pour nécessiter une telle hiérarchie de cadres. Ceux qu'on appelle à la base agents de maîtrise sont responsables de secteurs bien déterminés du noyau opérationnel, tandis que les autres ont la responsabilité de sous-groupes de plus en plus vastes issus de ces secteurs, jusqu'à ce que tous les cadres forment, sous la tutelle du président

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

directeur générale, un seul groupe. Tous ces cadres subalternes du **P.D.G.** Constituent une partie de la chaîne d'autorité que l'on appelle les cadres moyens.

Mais en regardant la figure N° 07, nous voyons que l'information doit être collecté et analysée avant la prise de décision. Et ceci demande souvent une compétence spécialisée que le **P.D.G.** et l'encadrement ne possèdent pas, tout comme ils risquent de ne pas avoir de temps libre en dehors de leur responsabilités opérationnelles.

De plus, l'organisation a besoin d'une multitude de services pour soutenir ses activités. En d'autres termes, l'organisation nécessite toute une organisation de personnel ; une organisation de personnes libres de toute responsabilité pour gérer les opérations de « production » (celles qui concerne la production de produits essentiels).

Ce personnel, comme nous l'avons noté ci-dessus, se répartit en deux groupes. Les analystes de la technostructure travaillent au conseil, à la création, et en partie au fonctionnement des systèmes formels pour réaliser la coordination, notamment planning et contrôle. Et le personnel logistique leur donne des conseils sur certaines décisions particulières et il a d'autre part pour tâche d'assurer la bonne marche des différentes fonctions de soutien logistique. Dans l'usine de fabrication classique, les analystes regroupent des planificateurs, des chargés d'études spécialisés, des programmeurs de production, et des comptables, tandis que le personnel de soutien logistique regroupe le personnel qui travaille à la cafétéria, au service du courrier, de la paye, des relations publiques et au département des affaires juridiques.

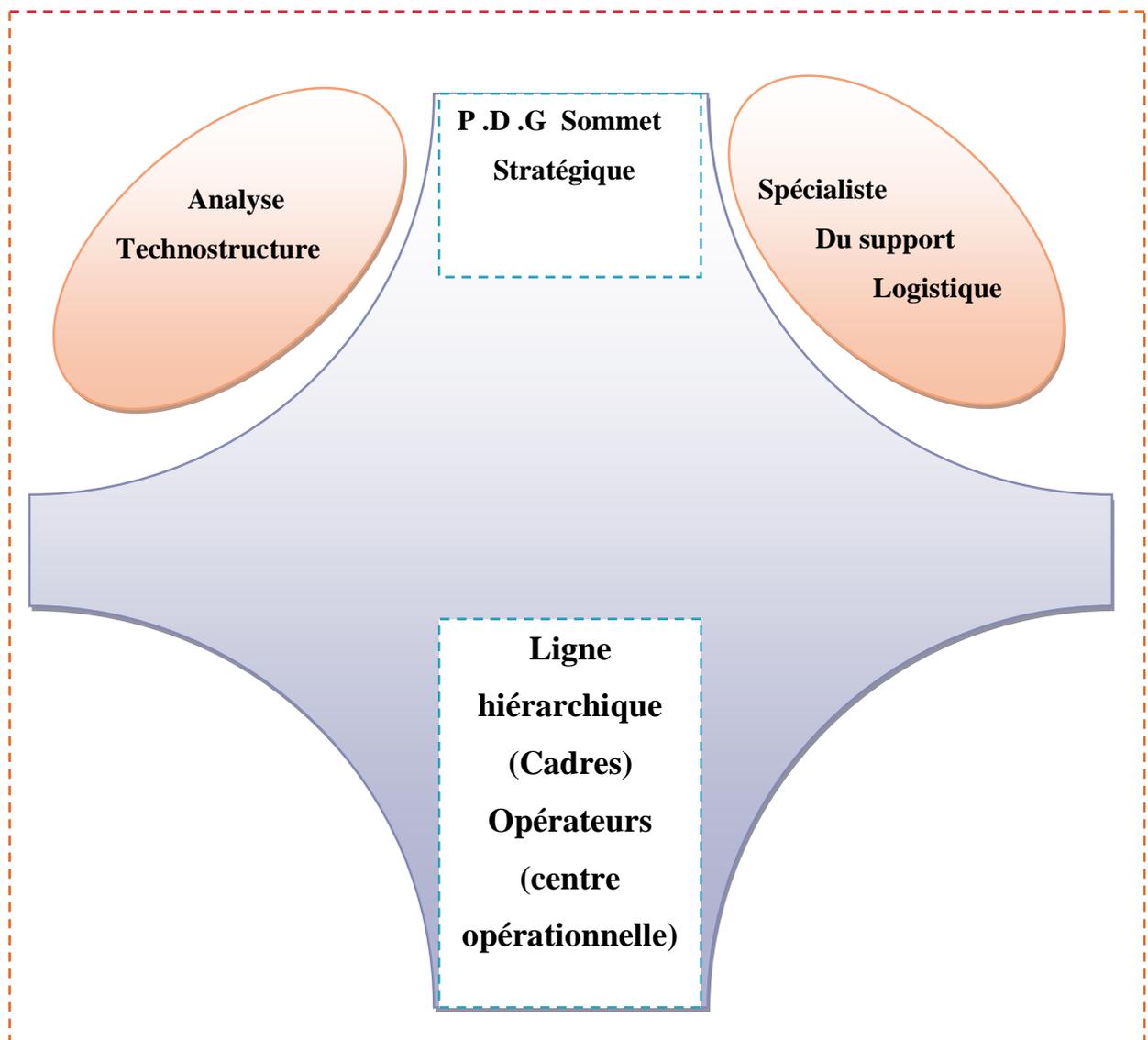
De cette manière, le **P.D.G.** crée l'organisation ; avec des opérateurs qui exécutent la mission de base, crée l'encadrement pour prendre la responsabilité de certaines parties du noyau opérationnel ainsi que les décisions qui en découlent, installe des analystes de la technostructure et le personnel de soutien logistique

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

pour conseiller, contrôler, et soutenir le reste de l'organisation. La figure N° 08 illustre ces cinq groupes fondamentaux d'employés à temps plein avec le **P.D.G.**

Au sommet, les opérateurs à la base, l'encadrement rejoignant les deux groupes dans un enchaînement ininterrompu, et les deux groupes du personnel de chaque côté.

**Figure 8: Les agents d'influence interne.**



**Source :** Mintzberg Henri 1973, P 179.

## **Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **II-3- Les sources du pouvoir :**<sup>(1)</sup>

Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude, induite par les structures organisationnelles, qu'il pourra maîtriser (M. Crozier et E. Friedberg 1977).

Le pouvoir d'un individu sur l'organisation ou à l'intérieur de celle-ci, reflète une dépendance que l'organisation a, une « incertitude » selon le terme de Crozier, à laquelle l'organisation fait face. Ceci est particulièrement vrai à propos des trois fondements du pouvoir que Mintzberg (1986) évoque et qui sont :

- 1) le contrôle d'une ressource ;**
- 2) d'un savoir-faire technique ;**
- 3) d'un ensemble de connaissances ;**

N'importe lequel pourvu qu'il soit crucial pour l'entreprise. Un quatrième et un cinquième fondement général du pouvoir découlent de prérogatives légales et de la possibilité qu'ont certaines personnes d'être proches de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur les quatre autres.

Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est – à – dire comme une autonomie (Crozier, Friedberg 1977.) qui peut s'inscrire dans un cadre formel, en référence au statut de l'acteur, ou qui peut être contenue implicitement dans la définition de la fonction, en référence au poste de travail, donc à la compétence de l'acteur.

Le pouvoir réside ainsi dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires. Ils ont identifié quatre types de zones d'incertitude, sources de pouvoir pour les acteurs qui les contrôlent :

---

<sup>(1)</sup> CATHRING Dessinges, Opc.it. P 31.

## **Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **1 - La possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable :**

L'expertise, le savoir, le savoir-faire. Le fonctionnement de l'organisation mobilise en permanence une capacité à répondre à des problèmes techniques, organisationnels... Cependant, cette ressource ne suffit pas en soi, elle nécessite la reconnaissance par ses pairs de son insubstituabilité et de son indispensabilité.

S. Mallet (1960) avait déjà pris en compte cette notion de pouvoir formel qu'il liait aux compétences, tout au moins à l'indispensabilité de l'acteur à son poste de travail : en mettant en évidence que les caractéristiques de la nouvelle classe ouvrière des industries de pointe où la position quasi technicienne de ces ouvriers les intégrait aux entreprises, par le caractère très neuf et peu exportable hors de leur entreprise de leur technicité, mais du même coup les rendait d'autant plus puissants qu'ils étaient indispensables au processus technologique encore peu standardisé. Leur pouvoir est ainsi à la mesure de leur intégration au processus technologique.

Comme Crozier et Friedberg, Mintzberg (1986) précise que la fonction critique exige des compétences rares et tout à fait pointues. Aussi, comme le fait remarquer Crozier (1964), grâce à la division du travail, «chaque membre d'une organisation est un expert à sa façon », seuls ceux qui ont une compétence spécialisée qu'il est difficile à remplacer, jouissent d'un certain pouvoir.

### **2 - La maîtrise des relations avec l'environnement :**

Le réseau extérieur de relations, les appuis, les connaissances, le degré d'intégration. Les acteurs qui, grâce à leur expérience de l'environnement et à leur réseau de relations, sont capables d'orienter l'adaptation de l'organisation, contrôlent une zone d'incertitude vitale pour celle-ci.

## **Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

### **3 - La circulation des informations :**

Pour fonctionner, toute organisation a besoin d'assurer un minimum de régularité dans la circulation des informations. Les acteurs qui contrôlent les canaux de communication exercent un pouvoir sur les autres acteurs et sur l'organisation dans son ensemble : ils peuvent, en effet, filtrer, altérer ou retenir les informations et limiter ainsi les moyens dont leurs partenaires ont besoin pour accomplir leurs fonctions.

### **4 - La maîtrise des règles organisationnelles :**

L'invocation de la règle organisationnelle permet à celui qui en use de bénéficier d'un surcroît de légitimité par rapport à son action. Mais il faut faire attention pour celui qui l'invoque qu'elle ne se retourne pas contre lui. A cet effet, H. Popitz a montré l'importance et les fonctions positives remplies par l'ignorance et le manque de sanction des infractions aux règles juridiques. Pour Crozier et Friedberg, c'est la maîtrise de cette source d'incertitude qui confère aux dirigeants le pouvoir qui est le leur.

Ce recensement typologique présente cependant des limites : une source d'incertitude n'existe et ne prend sa signification pour et dans les processus organisationnels qu'à travers son investissement par les acteurs qui s'en saisissent pour la poursuite de leurs stratégies. Or l'existence d'une source «objective» d'une source d'incertitude ne nous dit rien sur la volonté ou sur la capacité des acteurs de véritablement saisir et utiliser l'opportunité qu'elle constitue (M. Crozier et E. Friedberg, 1977).

## Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

B. Lamizet <sup>(1)</sup> (1995), quant à lui, explique que selon le type d'organisation et les situations dans lesquelles on se trouve, le pouvoir peut revêtir différentes formes, s'exercer de différentes manières. Il relève quatre sortes de pouvoirs dans les organisations qui s'exercent au nom d'une compétence et d'un savoir, au nom d'une compétence et d'un savoir, au nom d'un rapport de force, au nom de la tradition ou de l'ancienneté dans l'organisation et, enfin, celui qui s'exerce grâce à l'efficacité stratégique des acteurs concernés.

### II-4- Les moyens d'influence du P.D.G : <sup>(2)</sup>

Qu'est-ce qui donne tant de pouvoir au **P.D.G** ? Nous avons déjà parlé des bases externes sur lesquelles repose le pouvoir du **P.D.G** : Celui-ci sert d'une manière formelle à diriger l'organisation en tant qu'administrateur du conseil d'administration, et de façon informelle il sert à concilier les pressions des différents détenteurs d'influence externes.

Le **P.D.G** a le contrôle des prérogatives juridiques et c'est lui qui est le plus proche des détenteurs d'influence externes. Mais qu'en est-il des fondements de son pouvoir vis-à-vis des détenteurs d'influence internes ?

La classification du pouvoir la plus répandue est celle de French et Raven (1959). Ils distinguent cinq types: la récompense, le pouvoir coercitif, légitime, référentiel (basé sur l'identification) et le pouvoir d'expert.

Le pouvoir du P.D.G. est en premier lieu tout à fait légitime; son pouvoir découle du fait qu'en tant qu'administrateur du conseil d'administration, il détient des pouvoirs formels très vastes sur les activités de l'organisation ; par ces pouvoirs en retour il obtient l'approbation du personnel. Généralement le P.D.G a le pouvoir

---

<sup>(1)</sup> MINTZBERG Henry, Opc.it, P 37.

<sup>(2)</sup> Ibid, P 184-186.

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

d'embaucher ou de licencier beaucoup de personnel et même tout le personnel; et il a le pouvoir de leur imposer ses décisions ou de mettre son veto à toutes propositions qui viennent d'eux. De plus son pouvoir formel lui permet d'intervenir sur la question des récompenses – déterminer les salaires et les avantages (au moins dans la mesure où les syndicats n'ont pas la préemption de ces prérogatives). En d'autres termes, les trois principales formes de pouvoir mises en évidence par French et Raven – pouvoir légitime, de récompense, et jusqu'à un certain point de coercition - ces trois pouvoirs servent en premier le **P.D.G.** et lui donnent beaucoup de pouvoir.

Lorsque le président directeur général parle, les autres personnes de l'organisation ont plusieurs bonnes raisons de l'écouter. Ce qui revient à dire que le système d'autorité est le système d'influence le plus important pour le **P.D.G.** Et ses deux systèmes de contrôle - personnel et bureaucratique - sont ses premiers moyens d'influence pour s'assurer l'approbation de son personnel. Dans la mesure où le pouvoir de la coalition interne est lié à la fonction, il incombe tout d'abord au **P.D.G.**

Mais le **P.D.G.** N'est pas limité à ce système d'influence uniquement. En d'autres termes, il a aussi un pouvoir informel considérable dans la coalition interne. Ce pouvoir découle naturellement aussi de la fonction - il est toujours question de toute façon, du pouvoir du titulaire du poste - mais ce type de pouvoir prend une forme moins officielle.

Le système d'idéologie peut tout d'abord servir le **P.D.G.** Lorsqu'une organisation a une idéologie bien établie, le **P.D.G.** est le dirigeant qui, d'une manière caractéristique, la « personnifie » et il est considéré comme la représentant et la reflétant. Personne ne peut être plus royaliste que le roi, comme dit le vieux dicton. Ceci permet au **P.D.G.** de « mener » l'organisation dans le sens où Selznick (1957) l'entend, au sens « d'investigateur moral, au sens de constructeur de la

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

finalité, de déterminant de la structure sociale, de transformateur d'un ensemble d'hommes neutres en un ensemble politique engagé. ».

Naturellement, les dirigeants ne sont pas choisis de manière aléatoire. Ils émergent de la foule par leurs caractéristiques personnelles. Ils peuvent avoir ce qu'on appelle un « charisme », ou autrement dit : ils attirent les disciples et ils ont un pouvoir « référentiel » intrinsèque. Et ceci, naturellement renforce leur rôle de dirigeant dans le système d'idéologie. De plus les dirigeants montrent en particulier des talents de politiciens bien adroits, ceux de la persuasion, de négociation, etc. Ils n'auraient pas pu faire cette ascension au sommet sans ces savoir-faire. Et puis paradoxalement, le **P.D.G** est probablement le plus adroit pour utiliser ce système d'influence - le système des politiques - sur lequel doivent compter ceux qui souhaitent s'opposer à son pouvoir. Les cartes du jeu du pouvoir organisationnel sont largement à son avantage.

Mais pourquoi un **P.D.G** doit-il en plus de tous ses autres pouvoirs, se tourner vers la politique ? Comme nous allons le découvrir, les systèmes de contrôles peuvent être importants, mais ils ont leurs propres faiblesses, ce sont elles qui poussent le **P.D.G.** vers d'autres systèmes d'influence, dont celui des politiques.

Le **P.D.G.** à un savoir particulier qui constitue un moyen clé d'influence dans la coalition interne. La position du **P.D.G.** au sommet stratégique lui donne une assise très solide de connaissances particulières. Les recherches effectuées sur les activités de direction prouvent que le directeur est le centre nerveux de sa propre organisation, habituellement le seul membre le mieux informé, Comme le **P.D.G.** est l'autorité formelle avec le rang le plus haut, lui seul est relié d'une manière formelle à tous les agents internes, et il a tendance à établir les meilleurs canaux d'information internes.

### Chapitre III: L'exercice du pouvoir dans l'organisation.

En outre, chacun de ces agents internes qui sont chargés d'une activité spécialisée, est un spécialiste par rapport au **P.D.G.** Mais lui seul peut englober la totalité. Le **P.D.G.** apparaît donc comme l'individu possédant le plus de connaissances sur les activités internes de l'organisation. Et son statut de président directeur général le place en contact direct avec les autres cadres, eux-mêmes centres nerveux de leur propre organisation. Ce qui lui procure aussi de meilleures sources externes d'information, spécialement les informations « douces » qui sont rarement documentaires (et donc qui restent inaccessibles pour les autres). De plus, comme nous l'avons noté, le **P.D.G.** est la personne la mieux située pour connaître les besoins des différents détenteurs d'influence externes.

Au total, le **P.D.G.** apparaît comme le membre de la société ayant le plus de connaissances dans la coalition interne, l'expert, peut-être pas dans n'importe quelle fonction, mais en tous cas en matière d'organisation. Il ne connaît peut-être pas tout, mais en général il en sait plus que tout autre. Et de la connaissance découle le pouvoir. En fait, comme nous l'avons vu auparavant, le conseil d'administration s'avère souvent impuissant parce qu'il est incapable de renforcer la totalité de son pouvoir juridique officiel contre le pouvoir officieux issu de la connaissance.

## **Chapitre III L'exercice du pouvoir dans l'organisation.**

Dans ce troisième chapitre on a présenté quelques définitions sur le concept du pouvoir, et sa position au point de vue de l'acteur aussi de l'organisation, en effet on est intéressé sur le transfert de pouvoir vers la coalition interne et ses sources, alors qu'on termine avec les moyens d'influences du P.D.G. à l'intérieur de l'entreprise.

En effet, on est intéressé à avoir une compréhension précise sur le pouvoir dans l'entreprise d'aujourd'hui, ainsi que le comportement des employés envers l'administration.

Par ailleurs, ce concept est un chemin trop vaste dans chaque entreprise, même celle qui est entraînée de développer parce qu'il est toujours complexe. Notamment même si les économistes, les sociologues, les psychologues ont cité ses avantages, mais ils ont insisté sur les inconvénients qui peuvent produire le pouvoir soit pour le P.D.G par l'influence du pouvoir externe, ou pour les salariés par le P.D.G lui-même ainsi que les supérieurs hiérarchiques.

Enfin, une entreprise sans pouvoir, c'est une entreprise enfermée.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

### **Section I : Présentation de l'organisme d'accueil :**

#### **I – Présentation de l'entreprise de l'entreprise « SARL Ibrahim & fils IFRI » :**

Durant notre pratique on a pu connaître la SARL Ibrahim et fils « IFRI ». Celle-ci s'est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national et international. Dans ce chapitre nous allons nous faire une présentation de cette société.

#### **1 – Historique de l'entreprise :**

La SARL Ibrahim et fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national et international.

A l'origine, c'était la « la limonadière Ibrahim » qui existait en 1986, celle là a été créée sur les fonds propres de M<sup>ef</sup> Ibrahim Laid, son gérant dix ans plus tard, c'est-à-dire en 1996, elle fut transformée en (SNS société à non collectif), puis elle s'est fait un statut de SARL (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs sociétés.

La SARL Ibrahim et fils « IFRI », à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq « 05 » fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint quarante huit (48) millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante deux (252) millions de litres en 2004 avant de franchir le cap de cinq cent (500) millions de litres.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

### **2 – Situation géographique :**

La SARL Ibrahim et fils « IFRI », se situe au pied de la montagne « IFRI », dans la commune d'Ouzellaguen, elle est implantée dans la zone industrielle « Taharacht », 60 km à l'Est de Bejaia et environ 180km à l'Ouest de la capitale d'Alger.

### **3 – Production :**

Après un long parcours souterrains, à partir des hautes montages du Djurdjura, l'eau « IFRI » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

La SARL travaille vingt quatre heures sur vingt quatre heures (24/24) avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. La SARL est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou on s'assure de la conformité des produits, elle veille aux aspects des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- ✚ L'eau minérale naturelle ;
- ✚ L'eau minérale gazéifiée ;
- ✚ Les sodas ;
- ✚ Les boissons fruitées ;
- ✚ Les boissons fruitées au lait ;

### **4 – Les objectifs de l'organisme :**

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi les quels nous citons, processus de gestion par objectif.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

### **A - Classification par catégorie :**

#### **❖ Economique :**

Elle permet à une région de connaître un certain développement et amélioration de pouvoir d'achat.

#### **❖ Social :**

Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissé (plus de 1000 postes de travail).

#### **❖ Environnement :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

### **B – Classification à terme :**

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme), et des objectifs opérationnels (à court terme).

#### **B – 1 – Les objectifs stratégiques :**

- ✓ Entre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons divers).
- ✓ Avoir plus de poste sur le marché internationales.

#### **B – 1 - Les objectifs opérationnels :**

Chaque responsable de service de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.

#### **❖ Aspect financier :**

- ✓ Amélioration de la rentabilité de la société.
- ✓ Améliorer la trésorerie.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

✓ Augmentation des objectifs.

✓ Procéder à des extasions.

### **❖ Aspect commercial :**

✓ Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing.

✓ Augmenter le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes.

✓ Entre coopératifs sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix.

### **❖ Aspect production :**

Cherche une meilleur production par :

✓ La maitrise des outils de production.

✓ La maitrise des coûts.

### **❖ Aspect approvisionnement :**

✓ Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix.

✓ Développer et améliorer la gestion des stocks.

## **5 – IFRI dans le monde :**

Après avoir pris sa place dans le marché national, la SARL c'est ouverte sur le marché international.

Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir :

- La France
- La Belgique
- L'Angleterre
- Espagne
- Soudan
- Le mali
- Le Niger
- La Mauritanie

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

- Les Emirats arabes unis

Par ailleurs, plusieurs contrats en phase d'être finalisée avec les partenaires étrangers qui sont soucieux d'acquérir les produits de la SARL Ibrahim et fils IFRI l'objectif primaire est l'élargissement de son réseau vers d'autres pays.

### **6 – Effectifs :**

La SARL Ibrahim et fils « IFRI », fait fonctionner un nombre de travailleurs qui ont déjà franchis les (1097) salariés, dont la répartition est présentée dans le tableau ci-dessous.

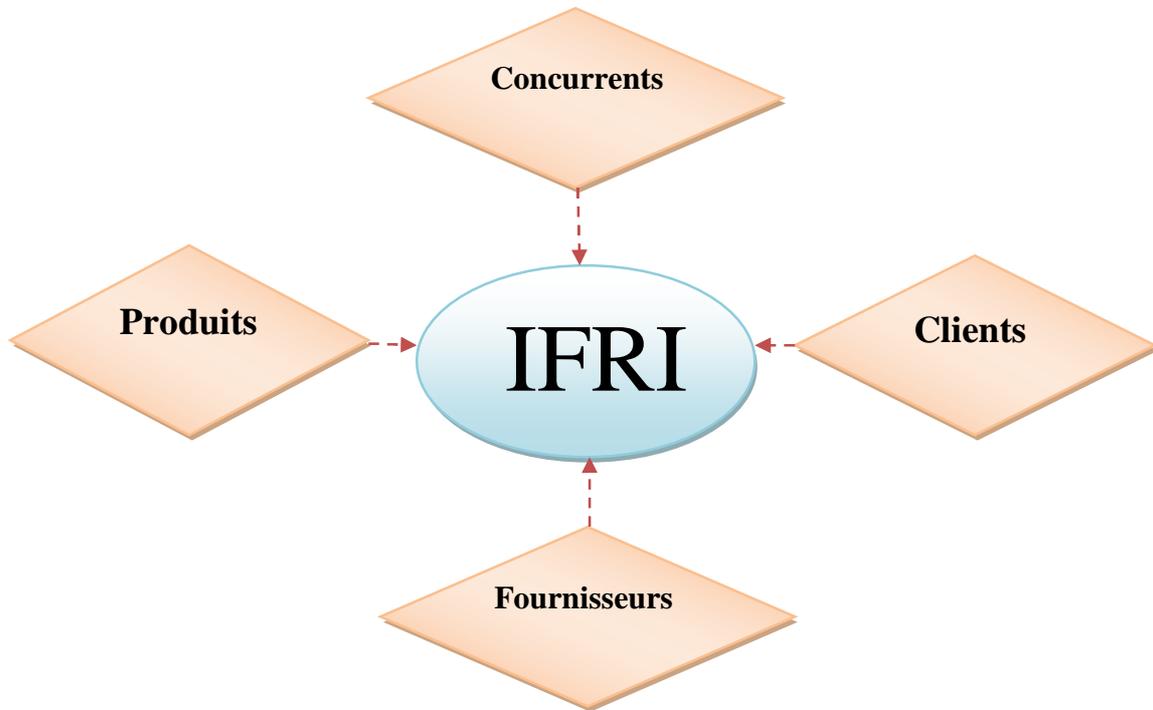
**Tableau N°01 : Mouvement des effectifs au 28/02/2015.**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Masculin</b>	<b>Féminin</b>	<b>Total</b>
<b>Cadres dirigeants</b>	<b>08</b>	<b>01</b>	<b>09</b>
<b>Cadres supérieurs</b>	<b>22</b>	<b>01</b>	<b>23</b>
<b>Cadres</b>	<b>45</b>	<b>03</b>	<b>48</b>
<b>Maitrise</b>	<b>157</b>	<b>27</b>	<b>184</b>
<b>Exécutions</b>	<b>802</b>	<b>26</b>	<b>828</b>
<b>Pré-emploi</b>	<b>03</b>	<b>02</b>	<b>05</b>
<b>Total</b>	<b>1037</b>	<b>60</b>	<b>1097</b>

**Source :** Mouvement des effectifs au 28 février 2015.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

**Figure 09:** Les mouvements de l'entreprise IFRI.



**Source :** établi par nos même sur la base des données recueillies.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

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

#### **1 – Données personnelles des enquêtés :**

**Tableau N° 01 : La répartition des enquêtés selon le sexe.**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Masculin</b>	46	57,5%
<b>Féminin</b>	34	42,5%
<b>Total</b>	80	100%

D'après ce tableau, parmi les 80 personnes interrogés, nous constatons que la majorité de sexe masculin avec un pourcentage de 57,5% alors que le pourcentage des femmes est seulement de 42,5% dans la totalité à partir de là, on peut déduire que le nombre des hommes est plus important par rapport à celui des femmes au sein de l'entreprise « IFRI », mais cette dernière est devenue un élément crucial dans le milieu de travail et son rôle importe beaucoup plus qu'avant.

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

<b>Age</b>	<b>Effectif</b>	<b>pourcentage</b>
<b>[20-29]</b>	35	43,75%
<b>[30-39]</b>	25	31,25%
<b>[40-49]</b>	12	15%
<b>[50 ans et plus]</b>	8	10%
<b>Total</b>	80	100%

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon les tranches d'âge, montre que la catégorie d'âge supérieur et celle de [20-29]ans soit 25

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

personnes avec une proposition de 43, 75% , suivie de la catégorie d' âge allant de [30-39] soit 25 salariés avec un pourcentage de 31,25% puis, la catégorie de [40-49] soit de 12 personnes avec une proposition de 15% vient en dernier lieu la faible catégorie qui est de 50 et plus représenté par 8 personnes avec un pourcentage de 10%.

Le taux élevé des travailleurs de [20-29] et de [30-39] peut s'expliquer par le caractère juvénile de la SARL « IFRI » qui donne de plus en plus la chance aux nouveaux diplômés pour les formés selon ses besoins.

**Tableau N° 03 : La répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles.**

<b>Catégories socioprofessionnelles</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	23	28,75%
<b>Agent de maitrise</b>	40	50%
<b>Agent d'exécution</b>	17	21,25%
<b>Total</b>	80	100%

A travers les résultats de ce tableau, montre que la moitié des membres de notre échantillon sont des agents de maitrise soit d'un effectif de 40 avec un pourcentage de 50%, suivi par la catégorie des cadres avec les 23 personnes soit une proposition de 28,75% et enfin c'est les agents d'exécution qui viennent en 3<sup>ème</sup> position soit de 17 personnes avec un pourcentage de 21,25%.

Il est signalé que notre enquête s'est déroulée dans la DRH, et que l'entreprise embauche plus les travailleurs maitrisant que les cadres et les exécutants pour réaliser les tâches administratives de l'entreprise, et cela paraît parfaitement logique.

## **Chapitre IV**      **Analyse et interprétation des résultats.**

**Tableau N° 04 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.**

<b>Ancienneté professionnelle</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins d'une année</b>	3	3,75 %
<b>Du [1-4]</b>	19	23,75%
<b>Du [5-9]</b>	32	40 %
<b>Du [10-14]</b>	16	20 %
<b>[plus de 14]</b>	10	12,5%
<b>Total</b>	80	100%

Le tableau ci- dessus démontre les résultats de la distribution de l'effectif selon l'ancienneté professionnelle, on constate que 32 des salariés d'IFRI soit un taux de 40% ont une ancienneté du[5-9] ans, soit de 23,75% avec 19 salariés qui se statuent du [1-4] ans, ensuite viennent les salariés qui ont une ancienneté du [10-14] avec une proportion de 20%, après La catégorie de [plus de 14] ans avec un pourcentage de 12,5%, et enfin vient le taux le plus faible à savoir 3,75% qui ont une ancienneté moins d'une année.

On peut déduire de ces résultats que l'ancienneté la plus élevée est celle des catégories du [5-9] et du [10-14] d'expérience.

Cela peut s'expliqué par le fait que la majorité des enquêtés sont âgées de 30ans jusqu'au 50ans et plus (voir le tableau N° 2), et cela ensuite à la politique de recrutement interne prônée par l'entreprise à vouloir améliorer encore plus ses ressources humaines.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

1 – L’analyse et l’interprétation des données relatives aux hypothèses :

1 – L’analyse et interprétation des données relatives à la première hypothèse.

**Tableau N° 05 : La relation entre le sexe et leurs attitudes sur le leadership.**

Attitude sur le leadership Sexe	Diriger	Mobiliser	Influencer	Planifier	Total
<b>Masculin</b>	24 52,17%	9 19,56%	6 13,04%	7 15,21%	46 100%
<b>Féminin</b>	18 52,95%	9 20,47%	4 11,76%	3 8,82%	34 100%
<b>Total</b>	42 52,5%	18 22,5%	10 12,5%	10 12,5%	80 100%

A travers les résultats de ce tableau, il nous paraît clairement que la majorité des enquêtés à savoir 42 personnes pensent que le leadership c’est de diriger l’organisation avec un pourcentage de 52,5%, tandis qu’on constate une tendance de 22,5% pour ceux qui pensent que le leadership c’est de mobiliser, et enfin ils viennent ceux qui disent que le leadership c’est la manière d’influencer où de planifier soit un taux de 12,5%

A partir de là on remarque que 52,95% des interrogés du sexe féminin contre 52,17% du sexe masculin déclarent que le leadership c’est de diriger les salariés. Ainsi que les salariés qui pensent que le leadership c’est de mobiliser sont répartis comme suite : 26,47% du sexe féminin contre 19,56% est du sexe masculin.

Pour ceux qui pensent que le leadership c’est la manière d’influencer ont une tendance de 13,04% pour le sexe masculin contre 11,76% pour le sexe féminin, et enfin ils viennent en dernière position ceux qui déclarent que le leadership c’est de planifier soit un taux de 15,21% pour le sexe masculin et 8,82% pour le sexe féminin. A partir de cette lecture, on peut dire que la majorité des interrogés estiment que le leadership c’est la capacité de diriger et de mobiliser soit 60 personnes des deux sexes masculin et féminin.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

**Tableau N° 06 : La relation entre les catégories socioprofessionnelle et leurs attitudes sur le leadership.**

<b>Attitudes</b> <b>C. S. P</b>	<b>Décider</b>	<b>Remettre en cause les acquis de prévoir</b>	<b>Total</b>
<b>Cadres</b>	19 82,60%	4 17,40%	23 100%
<b>Agent de maîtrise</b>	40 100%	0 0%	40 100%
<b>Agent d'exécution</b>	17 100%	0 0%	17 100%
<b>Total</b>	76 95%	4 5%	80 100%

A la question du savoir l'attitude des catégories socioprofessionnelles sur le leadership, on constate a travers les données de tableau que presque l'ensemble des interrogés soit un taux de 95% déclarent que le leadership c'est de décider avec les 76 personnes contre seulement 4 personnes soit une proposition de 5% qui disent que la fonction de leadership c'est remettre en cause les acquis de prévoir.

En effet nous remarquons que 100% des catégories socioprofessionnelles a savoir les agents de maîtrises et les agents d'exécutions voient que le leadership c'est la manière de décider, suivit d'un taux de 82,60% de la catégorie cadre, et enfin 17,40% de la catégorie cadre estiment que le leadership c'est la manière de remettre en causes les acquis de prévoir contre 0% pour les agents de maîtrises et les agents d'exécution.

On déduit que la majorité des enquêtés de toutes les catégories socioprofessionnelles déclarent que le leadership c'est de décider uniquement ce qui explique la nature des relations dans l'ensemble des services, notamment l'avenir de l'entreprise « IFRI » et sous les mains du responsable hiérarchique quelque soit le résultat ; développement où le résultat de la déchoir où le dysfonctionnement .c'est lui l'unique patron.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

**Tableau N° 07 : Le comportement du supérieur hiérarchique avec l'ensemble des catégories selon le style de commandement.**

Comportement Style de commandement	Rigidité	Souplesse	Il ne s'adresse jamais la parole	Total
Style autoritaire	11 73,33%	4 26,67%	0 0%	15 100%
Style participatif	11 27,5%	23 57,5%	6 15%	40 100%
Style motivationnel	4 16%	21 84%	0 0%	25 100%
<b>Total</b>	26 32,5%	48 60%	6 7,5%	80 100%

On remarque d'après ce tableau, qu'une grande partie de notre échantillon ont répondu que le supérieur hiérarchique se comporte avec souplesse avec l'ensemble des salariés soit 48 personnes avec une position de 60%, ensuite ils viennent ceux qui disent se comporte avec rigidité où sévérité soit 26 personnes avec un pourcentage de 32,5% et enfin 7,5% des enquêtés qui ont déclaré que leur supérieur ne leurs s'adresse jamais la parole.

On à 84% pour le style de commandement motivationnel qui déclarent que leur chef hiérarchique se comporte avec souplesse avec eux, suivit de 57,5% pour le type de commandement participative qui affirment aussi que leur chef hiérarchique se comporte avec eux avec souplesse, et enfin le type de commandement autoritaire qui affirment la même chose avec un taux de 26,67%.

On constate aussi que 73,33% du style de commandement autoritaire qui affirment que leur responsable se comporte avec sévérité, ensuite vient les 27,5% du type de commandement participative, et enfin le style motivationnel qui affirment que le responsable se comporte avec rigidité avec un taux de 16%.

Toujours d'après ce tableau, nous remarquons que 15% des enquêtés du style participative déclarent que leur responsable hiérarchique ne s'adresse jamais la parole à eux, contrairement au style autoritaire et au style motivationnel avec un taux de 0% pour les deux. Le leader joue également un

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

rôle médiateur, nous pouvons présumer que le supérieur hiérarchique se doit s'apprécier les situations aussi finement subtilement que possible en vue d'assurer l'unanimité et l'intégration suave des salariés au sein de l'organisation, se comporter avec souplesse c'est de créer un climat de confiance et ce dernier considéré parmi les qualité d'un bon leader d'après « Roebuck Chris » (voir chapitre II section I p 32), il ne s'agit plus de contraindre et d'imposer, mais au contraire c'est de susciter la réaction, la participation, l'implication dans le bon fonctionnement.

**Tableau N° 08 : La participation du supérieur hiérarchique avec les membres des travailleurs dans la gestion des situations difficiles.**

<b>La participation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Participe</b>	76	95%
<b>Ne participe pas</b>	4	5%
<b>Total</b>	80	100%

Le tableau ci-dessus nous à permit de constaté que la majorité de nos enquêtés avec un taux de 95% soit 76 personnes ayant répondu que leur responsable hiérarchique participe avec eux dans la gestion des situations difficiles. Contre 5% qui déclarent le contraire.

Une des principales activités du patron est de favoriser la participation interactive et judicieuse, et ce souvent par l'entremise du travail d'équipe. D'après Rensis Likert introduit un style de commandement, le style participatif qui cherche à développer les relations de confiance il s'intéresse à la motivation, renforcer l'esprit de l'équipe ainsi que la dynamique de groupe afin d'atteindre les buts souhaités par l'entreprise.

Etre un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte, le leader prend des décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe, plus les salariés pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés, cela permettra logiquement de créer un climat sain, serein et opportun pour garantir le consensus.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

Le rôle de décision est celui de négociateur, les managers consacrent un temps non négligeable à la négociation. <sup>(1)</sup>

D'après ces résultats on peut dire que les responsables hiérarchiques on peut les considérés comme des leaders, parce que la plupart des interrogés ont répondu que leur chef hiérarchique avec eux dans la gestion des moments difficiles.

**Tableaux N° 09 : La relation entre le sexe et le style de commandement efficace adopté par le supérieur hiérarchique.**

<b>Efficacité de style de commandement</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>sexe</b>			
<b>Masculin</b>	30 65,21%	16 34,79%	46 100%
<b>Féminin</b>	26 76,47%	8 23,52%	34 100%
<b>Total</b>	56 70%	24 30%	80 100%

A partir de ce tableau nous constatons que la majorité des enquêtés affirment que le style de commandement adopté par le supérieur hiérarchique produit des résultats efficaces suit le travail accomplie avec un taux de 70% soit 56 personnes. Par rapport à un taux de 30% qui trouvent que le style souligner ne produits pas des résultats efficaces.

On à 76,47% des femmes qui déclarent que le style est efficace contre 23,53% qui disent le contraire, ensuite on à 65,21% du sexe masculin qui confirme l'efficacité de style de commandement adopté par le supérieur hiérarchique contre un taux de 34,79% qui déclarent le contraire.

On déduit que la majorité des enquêtés des deux sexes corroborent de l'efficacité du style de commandement qui règne à l'intérieur de l'entreprise, cela s'explique par la dynamique de ses responsables, et selon L'apport des recherches de l'université de Michigan identifié chez les leaders des

---

<sup>(1)</sup> **FRANCK Riboud**, Op.cit., P 65.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

caractéristiques comportementales liées à l'efficacité. Puisque l'efficacité d'un groupe dépend de l'efficacité d'un bon leader (voir chapitre II section I p 67), donc on déduit que la lourde responsabilité qui pèse sur le dos du supérieur hiérarchique fait de lui un élément incontournable.

**Tableau N° 10 : La relation qui entretient les travailleurs avec leur supérieur hiérarchique directe selon le type de commandement.**

<b>Relation</b> Style.de.C	<b>Bonne</b>	<b>M. bonne</b>	<b>Faible</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	21 52,5%	13 32,5%	6 15%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	8 53,33%	7 46,67%	0 0%	15 100%
<b>Motivationnel</b>	23 92%	2 8%	0 0%	25 100%
<b>Total</b>	52 65%	22 27,7%	6 7,5%	80 100%

Le tableau ci-dessus nous montre que la relation qui entretient les travailleurs avec le chef hiérarchique est bonne par rapport au nombre de réponse obtenu avec une proportion de 92% soit 23 personnes pour le type de commandement motivationnel, ensuite 53,33% pour le type de commandement autoritaire soit d'un effectif de 8, enfin 52,5% pour le type de commandement participative soit d'un effectif de 21, cependant ils viennent le taux de 27,5% pour ceux qui déclarent que la relation est moyennement bonne, et 7,5% qui disent que la relation est faible purement dans le style participatif.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

D'après les résultats recueillis, il apparaît que le supérieur est plus compréhensif et entretient de bonnes relations avec les travailleurs ce qui va créer un climat suave est motivant pour les travailleurs. Plus le responsable se fonde dans le groupe de travail, plus il constitue avec l'ensemble de groupe une unité homogène de même nature.

Radon Bernard observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales (voir chapitre II, section II, P 76), où le supérieur doit réunir avec l'ensemble du groupe afin de créer un climat favorable avec l'ensemble des subordonnés, pour motiver plus les activités de groupe fait preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent les difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme.

Aujourd'hui pour être efficace, un leader ne doit plus exercer une pression, mais établir des bonnes relations avec son équipe. Le monde de l'entreprise et la façon dont les hommes et les femmes souhaitent être traités ont considérablement changé au cours de deux dernières décennies. La puissance et la position ne suffisent plus, on ne peut plus exiger le respect, on doit le gagner.

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

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

**Tableau N° 11 : La corrélation entre le style de commandement et l'apparition des conflits dans l'organisation.**

<b>Conflit</b> ----- <b>Style. De.C</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	22 55%	18 45%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	8 53,33%	7 46,67%	15 100%
<b>Motivationnel</b>	14 56%	11 44%	25 100%
<b>Total</b>	44 55%	36 45%	80 100%

On remarque d'après ce tableau, que la majorité de notre échantillon répondu qu'il ya des conflits au sein de l'organisation avec un pourcentage de 55% soit un effectif de 44 personnes, contre un taux de 45% des enquêtés qui confirment le contraire.

On à 56% pour le type de commandement motivationnel qui déclarent par l'existence des conflits dans les différents secteurs qui se trouve au sein de l'entreprise, suivit de 55% pour le type de commandement participatif qui affirment aussi de l'existence des conflits, et enfin le type de commandement autoritaire qui déclarent la même chose avec une proportion de 53,33%.

Toujours dans ce tableau, nous remarquons aussi qu'on trouve une énorme de partie qui affirment l'existence des conflits soit un taux de 45% avec un effectif de 36% personnes. On à 46,67% pour le type de commandement autoritaire qui déclarent l'absence des conflits, suivit par 45% des interrogés de type participatif qui affirment ce rapport là, et enfin vient le taux de 44% qui disent la même chose.

Les résultats enregistrés expliquent les relations flouées entre salariés et responsable hiérarchique dans l'entreprise « IFRI ». Une mauvaise communication entre les travailleurs où travailleurs et leurs chef que se soit du type participatif, autoritaire où motivationnel et cela dû au climat social qui ne bonifie pas les relations qui règne au sein de l'organisation.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

**Tableau N° 12 : La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles avec le rôle de supérieur hiérarchique.**

<b>Le rôle de Supérieur C.S</b>	<b>Fixer la direction</b>	<b>Accompagner le changement</b>	<b>Savoir générer</b>	<b>Total</b>
<b>Cades</b>	10 43,47%	13 56,53%	0 0%	23 100%
<b>Agent de maitrise</b>	13 32,5%	22 55%	5 12,5%	40 100%
<b>Agent d'exécution</b>	5 29,41%	3 17,64%	9 52,95%	17 100%
<b>Total</b>	28 35%	38 47,5%	14 17,5%	80 100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés avec un taux de 47,5% ayant répondu que le rôle de leurs supérieur hiérarchique est purement positive notamment il s'intéresse à accompagné le changement et l'évolution, suivit de 35% qui déclarent que leurs chef s'intéresse à fixer la direction, et surtout fait responsabiliser le personnel, et enfin ceux qui déclarent que l'activité de leur responsable hiérarchique c'est de savoir générer les talents qui seront demain leader à leur tour avec un pourcentage de 17,5%.

On constate que la proportion la plus élevé est celle des cadres qui déclarent que leur responsable hiérarchique s'intéresse à accompagner le changement avec un taux de 56,53% suivit par les agents de maitrise qui déclarent la même chose avec un pourcentage de 55% et ensuite 52,95% des interrogés des agents d'exécution qui disent que leur supérieur hiérarchique s'intéresse à générer les talents qui seront demain leader à leur tour, et enfin 43,47% de la catégorie cadres qui confirment que leur chef occupent de responsabiliser le personnel au sein d'IFRI.

De ses statistiques on peut constater que le leader s'intéresse au bon fonctionnement de l'entreprise où son rôle c'est d'accompagner le changement pour arriver à réaliser les objectifs soulignés à long terme.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

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

**Tableau N° 13 : La relation entre le sexe et les valeurs que doit assurer le chef hiérarchique.**

<b>Les valeurs</b> <b>Sexe</b>	<b>Participation</b>	<b>Solidarité</b>	<b>Reconnaissance</b>	<b>Total</b>
<b>Masculin</b>	17 36,95%	6 13,05%	3 50%	46 100%
<b>Féminin</b>	13 38,23%	10 29,41%	11 32,36%	34 100%
<b>Total</b>	30 37,5%	16 20%	34 42,5%	80 100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 42,5% des interrogés veulent la reconnaissance de leurs statut par leurs supérieur hiérarchique, suivit de 37,5% qui affirment le désir d'être part et participent dans la prise de décision avec le responsable, et enfin on trouve 20% des enquêtés qui veulent de leur supérieur hiérarchique la solidarité sociale au sein de l'entreprise.

On remarque que 50% du sexe masculin qui souhaitent la reconnaissance de statut par le chef par contre 38,23% du sexe féminin qui désirent d'être intégrées lors de prise de décision.

Les supérieurs hiérarchiques d'IFRI doivent intervenir dans le côté psychologique et surtout leurs nature psychosociale, pour assurer les valeurs que réclament les subordonnés afin de réussir leurs tâches dans des bonnes conditions pour ne pas tomber dans l'échec quelque soit ; l'échec sociales où économique. La considération des salariés au sein de l'entreprise mène automatiquement à un climat entourer par la sureté, ce dernier va permettre à la création d'une équipe bien fondée socialement psychologiquement et surtout pour arriver à réaliser l'objectif souligner par le chef tout ça grâce aux valeurs que doit assurer pour suggérer.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

Enfin d'après la théorie des traits de personnalité du leader, ce dernier doit contenir des caractéristiques distinctives physiques et psychologiques tel que l'intégrité, l'assurance, l'intelligence, et surtout l'implication afin de créer un climat organisationnelle favorable et créer des relations perfectible. (Voir le chapitre II, section II, P38).

**Tableau N° 14 : La communication du supérieur hiérarchique avec les subordonnés sur les lois de la prise de décision.**

<b>Communication Style. De. C.</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre</b>	19 82,60%	4 17,40%	23 100%
<b>Agent de maîtrise</b>	32 80%	8 20%	40 100%
<b>Agent d'exécution</b>	13 76,47%	4 23,53%	17 100%
<b>Total</b>	64 80%	16 20%	80 100%

Le tableau ci-dessus nous indique que la grande parties des interrogées affirment que leur responsable hiérarchique communique avec eux pour faire les participés sue les lois de la prise des décisions avec un taux de 80% soit d'un effectif de 64. Tandis que ceux qui déclarent le contraire leurs taux est de 20%.

On constate que 82,60% de la catégorie cadres qui disent qu'ils participent dans la prise de décision suivit d'un taux de 80% de la catégorie des agents de maîtrise qui affirment le même sentiment ; on peut expliquer cette expression par la nature de position qu'occupent les cadres et les agents de maitrises dans l'entreprise et qu'il ont un niveau d'instruction plus élevé par rapport aux agents d'exécutions, mais on remarque aussi la forte participation de ces derniers et confirment que le chef hiérarchique communique avec eux lors de la prise de décision avec une proportion de 76,47%.

Le régime du style participatif laisse un taux énorme, et très important pour les salariés pour participer à la prise de décision, cela s'explique par l'objectif

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

soulignés par l'entreprise pour le bon et le sommet durable, notamment pour devenir premier dans le rang il va falloir être meilleur, aussi l'utilisation des bonnes moyens de communication interne ascendante, ce qui offre plus d'occasion pour l'ensemble des catégories d'expliquer leurs attitudes, idées et de donner leurs opinions sur l'avenir de l'organisation.

**Tableau N° 15 : La corrélation entre le style de commandement et la réaction du chef hiérarchique lors des situations difficiles.**

<b>Situation Difficile Style.de.C</b>	<b>Accepte</b>	<b>Réagit négativement</b>	<b>Sans réaction</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	29 72,5%	6 15%	5 12,5%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	13 86,66%	2 13,34%	0 0%	15 100%
<b>motivationnel</b>	22 88%	3 12%	0 0%	25 100%
<b>Total</b>	64 80%	11 13,75%	5 6,25%	80 100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la grande partie des interrogés qui affirment que leur supérieur hiérarchique accepte la discussion face aux situations difficiles dans l'entreprise avec un taux de 80% soit d'un effectif de 64 personnes, tandis qu'on constate une tendance de 13,75% pour ceux qui affirment que leur supérieur réagit négativement dans des situations difficiles dans l'organisation, et les autres avec un taux de 6,25% pour ceux qui déclarent que le chef hiérarchique ne fait aucune réactions, même face aux situations difficiles mais il ne réagit jamais.

A partir de là on remarque que 88% des interrogés du style motivationnel déclarent que leur dirigeant accepte la discussion lors des situations grave, suivit de 86,66% du style autoritaire, et un taux de 72,5% qui disent la même chose.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

Notamment le supérieur hiérarchique ne réagit uniquement dans le style participatif avec un pourcentage de 12,5% contrairement aux deux autres styles où on trouve 0%.

Ces résultats montrent que les dirigeants d'IFRI acceptent la discussion avec les salariés faces aux situations difficiles et surtout la résolution des problèmes de l'entreprise pour avoir une cohésion et une unanimité et l'attente entre eux, ceci indique la démocratie du responsable hiérarchique liée à l'autonomie des salariés au travail pour le réaliser dans un milieu serein entouré par des conditions suaves qui motivent plus les travailleurs à accomplir leurs tâche convenablement. Et l'importance de la considération des salariés qui porte toujours d'avantage pour l'organisation.

**Tableau N° 16 : La relation entre les catégories socioprofessionnelles et la nature de relation entre le responsable hiérarchique et les salariés.**

<b>Nature de relation</b>	<b>Formel</b>	<b>Informel</b>	<b>Total</b>
<b>C.S.P</b>			
<b>Cadres</b>	19 82,60%	4 17,40%	23 100%
<b>Agent de maitrise</b>	40 100%	0 0%	40 100%
<b>Agent d'exécution</b>	17 100%	0 0%	17 100%
<b>Total</b>	76 95%	4 5%	80 100%

D'après les résultats de ce tableau il nous paré que presque l'ensemble des interrogés avec une proportion de 95% ayant répondu que la nature de relation entre eux et leur chef hiérarchique est de nature formel, contre un pourcentage de 5% des enquêtés qui déclarent que la nature de relation avec leur dirigeant prend un chemin informel.

A partir de ses donnés, nous rem arquons que 100% des interrogés des catégories socioprofessionnelle agents de maitrise et agents d'exécution voient que la relation qu'ils entreprennent avec le supérieur hiérarchique prend un

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

chemin purement formel, suivit d'un taux de 82,60% des cadres qui affirment la même chose, on constate aussi l'absence de relation informel pour les agents de maitrises et les agents d'exécutions avec le chef avec un taux de 0%.

De ces statistiques, on peut constater que la nature de relation entre le responsable et ses subordonnés prend un chemin un formel, plus spécifiquement chez les travailleurs appartenant à la catégorie socioprofessionnelle maîtrise et exécution ce qui peut s'expliquer par la charge de travail. D'ailleurs les salariés ont un emploi du temps chargé, ainsi que la nature de personne responsable qui manifeste des attitudes de temps rigoureuses, dure et plus structurées où les travailleurs demeurent sous étroite dépendance.

En dernière position, c'est la catégorie socioprofessionnelle cadres qui manifeste un pourcentage moins important concernant le chemin que prend la relation entre supérieur et subordonnés, chose aussi due à la charge du travail, et qui à plus de responsabilité à assurer par rapport à leur position au sein de l'entreprise.

**Tableau N° 17 : La relation entre le sexe et les réactions du supérieur hiérarchique envers l'ensemble des salariés.**

<b>Réaction du R. H Sexe</b>	<b>Proposition des solutions</b>	<b>Donne une certaine Liberté</b>	<b>Aucune importance</b>	<b>Total</b>
<b>Masculin</b>	9 19,56%	31 67,37%	6 13,05%	46 100%
<b>Féminin</b>	16 47,06%	6 17,64%	12 35,30%	34 100%
<b>Total</b>	25 31,25%	37 46,25%	18 22,5%	80 100%

D'après ce tableau on constate que la majorité des enquêtés voient que leur responsable hiérarchique réagit positivement où il donne une certaine liberté pour les salariés d'exprimer leurs opinions et leurs désirs avec un pourcentage de 46,25%, et un taux de 31,25% qui voient que le chef propose des solutions face aux problèmes rencontrés, suivit d'un taux de 22,5% des interrogés voient

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

que le responsable ne donne aucune importance à leurs décisions et leurs attitudes.

Ces résultats montrent que 67,37% du sexe masculin qui déclarent que le responsable donne pour eux de liberté pour s'exprimer les idées, contre 47,06% des interrogés du sexe féminin qui disent que le responsable propose des solutions, mais aussi une énorme partie des femmes qui déclarent que le chef ne donne aucune importance pour eux avec un taux de 35%.

A partir de l'analyse des résultats, nous remarquons que la grande partie de notre échantillon du sexe masculin confirme que leur supérieur hiérarchique donne la liberté d'expression de leurs idées où opinion pour la résolution des problèmes et trouver des solutions aux conflits cela peut s'expliquer par que l'homme est plus complexe, notamment peut produire un comportement négative où abominable par rapport à la femme.

**Tableau N° 18 : La répartition de l'échantillon selon des traits de personnalité du supérieur hiérarchique.**

<b>Trait de personnalité</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	66	82,5%
<b>Non</b>	14	17,5%
<b>Total</b>	80	100%

On ce réfèrent aux données de ce tableau, on remarque clairement que la plupart des interrogés ont considérablement répondu positivement par le faite que le responsable dispose essentiellement des traits de personnalités avec un taux de 82,5% contre 17,5% de réponses négatives, contestant l'inexistence des traits propre au responsable hiérarchique.

Dans l'ensemble, nous pouvant dire que ses résultats peuvent être expliquer par le faite qu'un individu est considéré comme leader s'il possède certaine disposition naturelle et capacité qui le distingueront des autres, car ces traits

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

permet d'identifier les caractéristiques essentielles qui distingue un bon dirigeant du mauvais.

Un trait de personnalité peut être défini comme étant une caractéristique distinctive physique ou psychologique, à laquelle il est possible d'attribuer le comportement d'un individu. <sup>(1)</sup> Chaque PDG souhaite d'avoir un leader qui contient certaines caractéristiques comme l'intelligence, la prépondérance, l'énergie et l'activité et surtout la confiance en soi dont l'objectif c'est d'assurer la continuité créer un climat professionnelle, cela peut témoigner par les études de Stogdiu où il révèle l'existence d'une forte corrélation positive entre certains traits et le fait d'être identifier comme leader.

**Tableau N° 19 : La relation entre le système de commandement et son résultat dans son application.**

<b>Résultat du Système Style. De. C</b>	<b>Fait renforcer l'unanimité</b>	<b>Née des conflits+</b>	<b>Jeux de contre carré</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	25 62,5%	15 37,5%	0 0%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	8 53,33%	4 26,67%	3 20%	15 100%
<b>Motivationnel</b>	23 92%	2 8%	0 0%	25 100%
<b>Total</b>	56 70%	21 26,25%	3 3,75%	80 100%

Les résultats de ce tableau ci-dessus montrent que la grande majorité des interrogés confirment que le système de commandement adopté par leur supérieur hiérarchique à fait renforcer l'unanimité de groupe et la cohésion de l'équipe avec un pourcentage de 70% et un taux de 26,25% qui déclarent que la cadence du système règne dans l'entreprise à fait naître des conflits, et enfin une proportion de 3,75% des interrogés qui disent que le système adopté est celui des jeux de contre carré où son effet c'est l'irrésistance des salariés à l'autorité.

<sup>(1)</sup> J-S Soutenain, Op.cit., 225.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

Ces données montrent que 92% des interrogés du style motivationnel qui confirment que le système renforce la dynamique et les relations entre les salariés, suivit d'un taux de 62,5% du système participatif, et de 53,33% qui déclarent la même chose.

Ces résultats confirment que les supérieurs hiérarchiques d'IFRI investissent leur énergie dans la tâche à accomplir. Le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise IFRI est participatif aussi motivationnel ce qui va créer automatiquement un climat de travail favorable, et surtout pour renforcer la cohésion et l'unanimité de groupe basé sur le contentement et le partage des idées avec un respect réciproque élevé entre les supérieurs hiérarchique et les travailleurs.

**Tableau N° 20 : La répartition de l'échantillon selon les caractéristiques des relations entre les groupes du travail.**

<b>La relation entre les Collègues de travail</b>	<b>L'effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Une bonne entente</b>	41	51,25%
<b>Une cohésion</b>	15	18,75%
<b>Esprit de faire</b>	15	18,75%
<b>Isolement</b>	9	11,25%
<b>Total</b>	80	100%

D'après le tableau ci-dessus 51,25% des interrogés sont en bonne entente entre les membres des groupes de travail et leur responsable hiérarchique tandis que 18,75% des interrogés trouvent leur relation avec les collègues et le chef comme celle de cohésion et esprit de faire, suivit de 11,25% des interrogés décrivent leur relation avec leur collègues de travail comme un climat d'isolement.

Cette situation indique qu'il ya une bonne entente entre l'ensemble de la population ciblé, car la communication favorise le sentiment d'appartenance et de la mobilisation de chacun.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

Cette peut s'expliquer d'une part, la fonction majeure des supérieurs hiérarchique consiste à exercer sur les subordonnés une action qui les fait motivés et évaluer et pas seulement d'établir de bonnes relations, de l'autre côté il ne fallait pas surtout négliger l'aspect humain qui va porter de l'avantage, autrement dit il faut se baser aussi sur les relations personnelles et les relations interpersonnelles afin d'arriver à maîtriser les comportements individuels et collectifs dont l'objectif c'est d'atteindre un changement et l'innovation et solliciter les travailleurs à exercer leurs activités dans la perfection.

**Tableau N° 21 : La relation entre le sexe et le sentiment d'être encouragé et motivé dans le milieu du travail.**

<b>Sentiment de motivation et d'encouragement</b>	<b>Pas assez</b>	<b>Souvent</b>	<b>Pas du tout</b>	<b>Total</b>
<b>Sexe</b>				
<b>Masculin</b>	19 41,30%	18 39,14%	9 19,56%	46 100%
<b>Féminin</b>	9 26,47%	18 52,94%	7 20,59%	34 100%
<b>Total</b>	28 35%	36 45%	16 20%	80 100%

D'après le tableau ci-dessus, on trouve un taux de 45% des salariés trouvent encouragés et motivés dans leur milieu de travail, suivi d'un taux de 35% des interrogés qui déclarent qu'ils ne sont pas assez encouragés et motivés dans leur milieu de travail après ils viennent ceux qui disent que le sentiment d'encouragement et motivant est presque absent ces données montrent que 52,94% des enquêtés du sexe féminin sont souvent encouragés par le supérieur dans le milieu de travail, contre un taux de 41,30% du sexe masculin qui déclarent qu'ils ne sont pas assez motivés par leur chef dans le milieu du travail.

Les résultats enregistrés ne peuvent pas renforcer l'opinion qu'ont les sociologues et les psychologues sur les bienfaits et les retombées positives du type de commandement participatif qui permet de créer un climat harmonieux et

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

pacifique, cela s'explique par la proportion des salariés qui confirment l'absence total de l'encouragement et de la motivation au sein de l'entreprise.

On conclusion le leader doit assurer un climat sociable et renforcer les relations entre les membres de l'organisation pour bonifier le travail. Cela pousse par l'encouragement et la motivation des salariés qu'ils éprouvent la nécessité du côté psychologique dans le milieu professionnel. Le groupe se contente de faire le minimum et ne sera pas probablement capable d'assumer une charge de travail imprévu, cette caractéristique considéré parmi les dangers d'un mauvais leader (voir le chapitre II, section I, P33).

**Tableau N° 22 : La relation entre le style de commandement et le climat socioprofessionnelle au sein de l'entreprise.**

<b>Climat. S.P</b> <b>Style.de.C</b>	<b>Inspire de la confiance</b>	<b>N'inspire pas</b>	<b>Invivable</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	30 75%	6 15%	4 10%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	10 66,66%	3 20%	2 13,34%	15 100%
<b>Motivationnel</b>	14 56%	7 28%	4 16%	25 100%
<b>Total</b>	54 67,5%	16 20%	10 12,5%	80 100%

D'après ce tableau ci-dessus 67,5% des salariés déclarent que le climat socioprofessionnelle qui règne dans l'entreprise inspire de la confiance, tandis que 20% des interrogés de ceux qui disent que ce climat n'inspire pas de la confiance, et enfin ils viennent ceux qui déclarent que le climat socioprofessionnelle dans l'entreprise est invivable avec un pourcentage de 12,5%.

On observe que 75% des salariés du style participatif qui confirment que le climat est purement sociale où il inspire de la confiance pour réaliser les activités dans le calme, et un taux de 66,66% des interrogés du type autoritaire qui disent la même chose, et enfin une proportion de 56% qui confirment largement.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

Ces données montrent que la majorité des salariés d'IFRI trouvent que le climat socioprofessionnel qui est apparu au sein de l'organisation inspire de la confiance, chose due aux relations interpersonnelles et surtout avec les dirigeants ainsi que les conditions favorables d'accomplir les tâches, et cela peut s'expliquer par le régime adopté par les responsables hiérarchiques d'IFRI qui caractérise par la franchise et la clarté et l'honnêteté, notamment cette entreprise est devenue l'une des piliers qui favorise la communication interne afin de réaliser le style participatif dans le concret pour atteindre les objectifs souhaités.

**Tableau 23 : La relation entre les catégories socioprofessionnelle et le degré de renforcement de la cohésion d'une équipe au sein de l'entreprise.**

<b>Renforcement de la cohésion de groupe C.S.P</b>	<b>La récompense</b>	<b>La connaissance</b>	<b>Total</b>
<b>Cadres</b>	17 73,92%	6 26,08%	23 100%
<b>Agent de maîtrise</b>	10 25%	30 75%	40 100%
<b>Agent d'exécution</b>	13 76,47%	4 23,53%	17 100%
<b>Total</b>	40 50%	40 50%	80 100%

D'après les données de ce tableau on constate la moitié des interrogés veulent avoir un pouvoir de renforcement qu'il s'agit de la récompense matérielle pour créer une cohésion entre les salariés et le supérieur hiérarchique avec un pourcentage de 50% et l'autre moitié qui désirent d'avoir un pouvoir d'information qui est immatérielle, il s'agit de la connaissance pour mieux intégrer afin d'arriver à la cohésion avec une proportion de 50%.

Le tableau montre aussi que 76,47% des salariés de la catégorie agents d'exécution qui déclarent que leur souhait c'est la récompense matérielle suivit d'un taux de 73,92% pour ceux qu'ils veulent la même chose, et qui sont la catégorie cadres, par contre la catégorie d'agents de maîtrise aimeront d'avoir un renforcement dans le côté connaissance ce qui concerne les informations sur

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

le travail à moyen et à long terme pour créer de la cohésion avec un taux de 75%.

Cela peut s'expliquer par rapport à leur travail et les forces physique fournit dans le terrain pour les agents d'exécutions, par contre les agents de maîtrise veulent avoir un pouvoir d'information par rapport à leurs taches administratives et surtout la lourde responsabilité ce qui nécessite les connaissances pour mieux s'organiser au sein de l'entreprise.

On déduit la vie des enquêtés qui veulent rendre la cohésion du groupe robuste et le climat sociale favorable qui règne au sein de l'entreprise « IFRI » comme Likert déjà souligné «que l'esprit d'équipe et les dynamiques de groupes constituent des véritables objectifs de l'entreprise interne » <sup>(1)</sup>

### **2 – L'analyse et interprétation des données relatives à la deuxième hypothèse.**

**Tableau N° 24 : La répartition de l'échantillon selon la possibilité de la stagnation de la dynamique de groupe.**

<b>La dynamique de groupe</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Mode de pouvoir</b>	58	72,5%
<b>Le déclin des valeurs sociales</b>	22	27,5%
<b>Total</b>	80	100%

Le tableau ci-dessus à permet de constaté que la majorité de notre échantillon ont répondu que la stagnation de la dynamique de groupe causé par le mode de pouvoir exercer au sein de l'entreprise avec un taux de 72,5%, contre une proportion de 27,5% qui déclarent que les raisons de frein de la dynamique de groupe revient au déclin des valeurs sociales.

Ces données montre le degré de danger que l'entreprise IFRI peut acquérir à cause de mode du pouvoir qui règne à l'intérieur de l'organisation, mais les

---

<sup>(1)</sup> **LIKERT** Rensis, Op.cit., P 90.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

responsables hiérarchiques doivent réagir positivement, leur rôle principale c'est d'encourager plutôt que de blâmes, car les leaders ne blâment jamais leur équipe, ils doivent utiliser leur énergie à encourager et faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation, l'honnêteté, et surtout être tourné vers l'avenir pour assurer la complémentarité et la dynamique de l'équipe.

Au second lieu, le leader doit créer un climat favorable qui lui permette de gagner la confiance des membres de son équipe.

**Tableau N°25 : La corrélation entre le style de commandement et la participation des travailleurs au changement de mode de pouvoir.**

<b>Participer au Changement Style.de.C</b>	<b>Changer les jeux de pouvoir</b>	<b>Faire préserver les relations</b>	<b>Pouvoir motivant</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	12 30%	20 50%	8 20%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	4 26,66%	3 20%	8 53,34%	15 100%
<b>Motivationnel</b>	6 24%	7 28%	12 48%	25 100%
<b>Total</b>	22 27,5%	30 37,5%	28 35%	30 100%

A la question de savoir si les subordonnés participent au changement de mode de pouvoir qui règne dans l'organisation. Nous remarquons à travers les données de ce tableau que un taux de 37,5% des travailleurs d'IFRI énoncent que leur désir c'est de faire préserver et enrichir de plus en plus les relations interpersonnelles, suivit de ceux qui veulent avoir un certain pouvoir motivant qui encourage les interactions avec un pourcentage de 35% et enfin viennent ceux qui énoncent le souhait de changer les jeux de pouvoir avec un taux de 27,5%.

On a 53,34% des interrogés du style autoritaire qui veulent un encouragement dans les interactions, suivit d'un taux de 48% du style motivationnel qui souhaitent un pouvoir motivant basé sur l'encouragement des

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

interactions, alors que 50% du style participatif réclament la préservation et l'enrichissement des relations interpersonnelles.

Ces résultats montre que les salariés de l'entreprise veulent avoir un changement dans l'action de gouverner pour arriver au succès communs, par ce que le succès du leader réside dans la réussite performance de l'équipe, alors il s'assure de la mise en œuvre des fonctions de son équipe afin de réaliser les objectifs et avoir de la régulation conjointe.

**Tableau N° 26 : La relation entre les catégories socioprofessionnelles et le pouvoir à l'intérieur de l'organisation.**

<b>Pouvoir</b> <b>C. S. P</b>	<b>Moyen de contrôler l'évolution des relations</b>	<b>Augmenter les risques de démotivation</b>	<b>Danger de séparation entre les groupes</b>	<b>Total</b>
<b>Cadres</b>	10 43,47%	8 34,78%	5 21,73%	23 100%
<b>Agent de maîtrise</b>	30 75%	8 20%	2 5%	40 100%
<b>Agent d'exécution</b>	10 58,82%	4 23,52%	3 17,64%	17 100%
<b>Total</b>	50 62,5%	20 25%	10 12,5%	80 100%

On remarque d'après ce tableau qu'une grande majorité des interrogés de notre échantillon répondu que le pouvoir c'est un moyen de contrôler l'évolution des relations avec un taux de 62,5%, suivit d'un taux de 25% de ceux qu'ils le voient comme une action qui augmente le risque de démotivation des équipes, et enfin viennent ceux qui disent que le pouvoir c'est un danger de séparation entre les différents groupes de travail avec un pourcentage de 12,5%.

D'après ces résultats, on constate que 75% des salariés de la catégorie agents de maîtrise qui déclarent que le pouvoir c'est un moyen de contrôler les comportements et les relations qui se produisent au sein de l'entreprise. Alors que 58,2% de la catégorie agents d'exécutions qui déclarent la même chose, et enfin un taux de 43,47% de la catégorie socioprofessionnelle cadres qui voient que le pouvoir c'est de contrôler.

## Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.

Les responsables hiérarchiques d'IFRI doivent installer les qualités nécessaire d'un système de contrôle efficace tel que la rapidité, la clarté,.....etc. et pour assurer l'entente et l'union entre les membres de l'entreprise, le supérieur doit choisir le type de contrôle préventif qui permet d'anticiper les problèmes.

**Tableau N° 27 : La relation entre le style de commandement et la suggestion des conflits par les détenteurs de pouvoir.**

<b>Suggestion des conflits</b> <b>Type.de.C</b>	<b>Consensus entre autoritaire et les membres de groupe</b>	<b>Jeux d'intérêt personnel</b>	<b>Total</b>
<b>Participatif</b>	26 65%	14 35%	40 100%
<b>Autoritaire</b>	13 86,66%	2 13,34%	15 100%
<b>Motivationnel</b>	16 64%	9 36%	25 100%
<b>Total</b>	55 68,75%	25 31,25%	80 100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité de notre échantillon ont répondu que les détenteurs de pouvoir font suggérer les conflits par un consensus entre eux et les membres d'organisation avec une proportion de 68,75%, contre ceux qui déclarent que les autoritaires font réduire les conflits par un jeux d'intérêt personnel avec un taux de 31,25%.

On constate que 86,66% pour le type de commandement qui déclarent que la suggestion des conflits se fait par un consensus entre les détenteurs de pouvoir et l'ensemble des subordonnés de l'entreprise IFRI, suivit de 65% des interrogés du type participatif qui disent la même chose, et enfin c'est le type motivationnel qui vient en dernier position avec un taux de 64% qui confirment l'argument.

Les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise IFRI doivent favoriser de plus en plus la décentralisation pour permettre mieux appliquer leurs décisions et atteindre les objectifs organisationnels, notamment des entreprises qui réussissent leurs buts, se sont celles qui invite tous les salariés à participer et donner leurs

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

avis sur l'avenir de l'entreprise, autrement dit la résolution des conflits et les problèmes rencontrés se fait collectivement.

**Tableau N° 28 : Les stratégies des détenteurs du pouvoir mènent à la transparence et le renforcement de la dynamique de groupe.**

<b>La stratégie du pouvoir</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	60	75%
<b>Non</b>	20	25%
<b>Total</b>	80	100%

On se réfère aux données de ce tableau, on remarque clairement que la grande majorité des interrogés ont considérablement répondu par le fait que les stratégies des détenteurs du pouvoir mènent à la transparence ainsi que le renforcement de la dynamique de groupe avec un pourcentage de 75%, contre seulement 25% de réponses négatives, contestant l'inexistence de la transparence.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que ses résultats peuvent être expliqués par le fait qu'une entreprise ouverte sur l'environnement externe, et l'environnement interne cette stratégie par les autoritaires mènent à garantir un climat professionnel dans la transparence c'est le facteur majeur où la dynamique de groupe se renforce de plus en plus.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

### **2 - Vérification des résultats :**

D'après l'étude effectuée sur le terrain au niveau de l'entreprise IFRI, et à travers l'analyse et l'interprétation des données de notre étude et suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire en ce qui concerne les deux hypothèses.

#### **2 - 1 -Vérification de la première hypothèse :**

« Les membres de l'organisation d'IFRI réclament que le style de commandement exercé n'a pas de transparence, aussi il est parmi les contraintes qui freinent leur cohésion et l'instabilité de la dynamique de groupe ».

##### **❖ Selon les données du terrain :**

- 60% des subordonnés de différentes catégories socioprofessionnelles confirment que le supérieur hiérarchique se comporte avec souplesse, contre 32,5% des enquêtés qui disent que le supérieur hiérarchique se comporte avec rigidité. (Tableau N° 7 P. 115).
- D'après 95% des enquêtés déclarent que le supérieur hiérarchique participe avec les membres des travailleurs dans la gestion des différentes situations difficiles, contre 5% des enquêtés qui réclament le contraire. (Tableaux N° 08 P. 116).
- 70% des interrogés déclarent que le style de commandement adopté par leur supérieur hiérarchique est efficace, contre 30% des enquêtés qui disent que le style de commandement n'est pas efficace. (Tableau N° 9 P. 117).
- 65% des interrogés confirment que la relation qu'ils entretiennent avec leur responsable directe est bonne, contre 7,5% des enquêtés qui déclarent que la relation avec les responsables est faible. (Tableau N° 10 P. 118).

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

- d'après les enquêtés et avec un taux de 47,5% confirment que le rôle du supérieur hiérarchique est d'accompagner le changement, ainsi que 35% qui disent que son rôle c'est de fixer la direction. (Tableau N° 12 P.121).
- 80% des salariés de l'entreprise « IFRI » confirment que leur supérieur hiérarchique communique avec eux sur les lois de la des décisions, contre 20% des interrogés qui réclament le contraire. (Tableau N° 14 P.123).
- 80% des enquêtés de l'entreprise IFRI confirment que leur chef hiérarchique accepte la discussion dans les situations difficiles, contre 6,25% des salariés qui réclament le contraire. (Tableau N° 15 P.124).
- D'après les interrogés on trouve 82,5% confirment que leur supérieur hiérarchique ont des traits de personnalité efficace, contre des salariés qui réclament le contraire. (Tableau N° 18 P.127).
- 70% des salariés répondu que le style de commandement qui règne au sein de l'entreprise IFRI fait renforcer l'unanimité de groupes, contre 3,75% qui réclament l'irrésistance à l'autorité. (Tableau N° 19 P.128).
- 67,5% des enquêtés confirment que le style de commandement et le climat socioprofessionnelle inspire de la confiance, contre 12,5% qui réclament le contraire. (Tableau N° 22 P.131).

Les données analysées affirment et ne défendent pas cette hypothèse, alors première hypothèse est infirmée.

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

### **2 - 2 - La vérification de la deuxième hypothèse :**

« L'influence et l'exercice du pouvoir signifient que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque ».

#### **❖ Selon les données du terrain :**

- 72,5% des enquêtés déclarent que lors de leurs participation aux changements de mode du pouvoir qui règne dans l'organisation estiment de faire enrichir les relations interpersonnelles, ainsi que l'encouragement des interactions par un pouvoir motivant, contre un taux de 27,5% qui déclarent le changement dans les jeux de pouvoir. (Tableau N° 25 P.134).
- 62,5% des interrogés déclarent que le pouvoir selon eux c'est un moyen de contrôler l'évolution des relations au sein de l'entreprise, contre un pourcentage de 12,5% qui disent que le pouvoir c'est un danger de séparation entre les groupes. (Tableau N° 26 P.135).
- D'après 68,75% des interrogés déclarent que la suggestion des conflits dans l'entreprise IFRI par ces détenteurs du pouvoir se fait par un consensus entre autoritaire et les membres de groupes, contre 31,25% disent que la suggestion des conflits se fait par des jeux d'intérêt personnel. (Tableau N° 27 P.136).
- 75% des interrogés confirment que les stratégies des détenteurs du pouvoir mènent à la transparence, ainsi que le renforcement de la dynamique de groupe, contre 25% des enquêtés qui confirment le contraire. (Tableau N° 28 P.137).

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

## **Chapitre IV      Analyse et interprétation des résultats.**

### **Conclusion :**

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, notamment le fait d'interroger des subordonnés et les cadres sur la notion de leadership et le concept le plus sensible dans l'organisation qui est le mode de pouvoir exercer dans l'entreprise, nous à permis de monter qu'il existait des écarts de perception entre les choix de motivations caractéristiques d'un bon leader, où le pouvoir exercé par le supérieurs hiérarchique de l'entreprise « IFRI » tout en précisant les valeurs, les sources, les qualités, et les compétences essentielles pour bonifier la direction, qui permettent en outre, de contribuer à la préparation d'un meilleur encadrement par le quel les subordonnés peuvent développer leur savoir, savoir faire, et savoir être.

Chaque jour, le monde de l'entreprise connaît de nombreux paradoxes, parmi ceux-ci la place à l'homme est fortement tiraillée entre des positions extrêmes, les individus sont ballotés dans un environnement mouvant incertain et peut rassurant, en même temps, les entreprises souhaitent miser sur le capital humain.

En outre, il est à signaler que les relations entre les dirigeants de l'entreprise « IFRI » et leurs subordonnés sont moyennement bonnes. Leurs relations sont beaucoup plus basées sur la méfiance malgré que certains enquêtés nous ont confirmé le contraire.

D'après ce modeste travail que nous avons élaboré, on à trouvé que le type de commandement qui règne au sein de l'entreprise « IFRI » c'est le participatif, tandis que ce dernier c'est le meilleur style qui permet le développement de la ressources humaines de toutes les entreprises.

Aussi le développement et l'interdépendance des relations interpersonnelles, sans oublier la communication interne qui à créer la stabilité de la dynamique de groupe dont l'objectif c'est d'atteindre l'honnêteté qui se trouve parmi les caractéristiques de la transparence, mais suivi d'un contrôle préventif réaliser par le leader et les détenteurs du pouvoir pour corriger tout écart trop important entre supérieur et subordonnés.

En réalité les relations entre supérieur hiérarchique et subordonnés sont toujours liée à une structure de jeu, où les subordonnés n'ayant pas les mêmes objectifs où intérêts, l'exercice du pouvoir recouvrera des stratégies différentes

## **Conclusion générale.**

selon les enjeux perçus par eux. Cette structure définit par ailleurs la pertinence des sources d'incertitudes que ceux-ci peuvent contrôler.

Conformément à ce qui a été dit, le leader ainsi que le détenteur du pouvoir ont une tâche très pénible dans l'entreprise, et c'est la raison qui nécessite beaucoup d'audace et de courage pour agir avec un brin d'originalité sur la détermination des situations délicates afin de garantir la transparence et le développement des équipes et les groupes, notamment pour garantir que les employés adoptent un comportement adéquat et atteignent les objectifs de performances fixés, et combattre la périliter collectivement que l'entreprise IFRI peut acquérir.

Nous sommes arrivés à collecter des informations suite au questionnaire que nous avons réalisé avec toutes les catégories socioprofessionnelles. Toute fois les résultats rapportés dans cette étude confirment que le style adopté à l'entreprise IFRI et celui qui mène à la transparence, aussi le renforcement de la cohésion des membres et la stabilité grâce à la forte communication, aussi la participation à la prise de décision.

En effet l'adoption de système de leadership et de pouvoir va permettre ou relations interpersonnelles d'être active et réciproque et qui pourraient influencer positivement sur le groupe des travailleurs d'augmenter la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

# Bibliographie

## Les Ouvrages :

- 1- **ALAIN DULUK**, « Leadership et confiance », 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2000.
- 2- **BERNARD Radon**, « Guide de leadership », édition Dunod, Paris, 2007.
- 3- **BOURANT, S et Autres**, « Communication et santé et action sociale », édition Nathan, Paris, 2000.
- 4- **CHRISTIAN Thuderos**, « Sociologie des entreprises », édition la découverte Syros, Paris, 1996.
- 5- **CATHRING Dessinger**, « Le concept de pouvoir dans l'organisation », édition Ensibal, Paris.
- 6- **CLAUDE Lafaye**, « Sociologie des organisations », édition, Nathan, Paris, 1996.
- 7- **DOLAN Shimon et autres**, « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin, Québec, 2002.
- 8- **DUCHAMP David**, « La gestion des ressources humaines », édition Nathan, août, 2014.
- 9 - **HAFSI Taib**, « Le développement économique de l'Algérie (expériences et perspectives) », édition Casbah, Alger, 2011.
- 10 - **HELLRIEGE Don et Slocumjhon**, w, 2<sup>ème</sup> édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2006.
- 11- **FRACK Savn**, « l'autorité du discours », édition Champion, Paris, 2010.
- 12- **FRANCK Riboud**, « Le leadership », édition d'organisation, Paris, août, 1999.
- 13- **FRENCH et REVEN**, « Les bases de pouvoir sociale », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.
- 14- **GOLMAN Daniel et ALL**, « L'intelligence émotionnel au travail », édition Village Mondiale, Paris, 2000.

- 15- **J-F SOUTENAIN**, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Paris, 2006.
- 16- **JUTERAS et Autres**, « Repère pour l'éthique professionnelles des enseignants », Presse de l'université du Québec, Canada, 2009.
- 17- **MUCCHIELLI R.Roger**, « La dynamique des groupes », ESF édition, Paris, 14<sup>ème</sup> édition, 1995.
- 18- **MINTZBERG Henri**, « Le manager au quotidien », les dix rôles du cadre, édition d'organisation, 2000.
- 19- **MINTZBERG Henri**, « Le pouvoir dans les organisations », «édition d'organisation, Paris, 2003.
- 20- **NICOLT Abert**, « Relation de pouvoir et leadership », 2<sup>ème</sup> édition, édition Boeck supérieur, Paris, 1998.
- 21- **OLIVIER Meir**, « Déco du manager », édition Dunod, Paris.
- 22- **PLANE Jean-Michel**, « Théories et management des organisations », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.
- 23- **PLANE Jean-Marie**, « Théorie des organisations », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris,
- 24- **ROBBINS Stephen et autres**, «Management l'essentiel des concepts et des pratiques », 6<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2008.
- 25- **ROEBUCK Chris**, « Méthode de recherche », édition Dunod, Paris, 1999.
- 26- **SOUTENAIN. JF. Farce T.P**, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007.

### **Les ouvrages méthodologiques :**

- 1 - **ANGERS Maurice**, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997.
- 2 - **GRAWITZ Madeleine**, « Lexique des sciences sociales », 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1999.
- 3 - **GRAWITZ Madeleine**, « Méthodologie des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001.

**4 - GHIDERE Mathieu**, « Méthodologie de recherche », édition Ellipes, Paris, 2004.

**5 - THETART RA**, « Méthode de recherche », édition Dunod, Paris, 1999.

### **Les dictionnaires :**

**1 - AKOUN André et ANSERT Pierre**, « Dictionnaire de sociologie », édition Conzagne, Raynaud, Paris, 2006.

**2 - ETIENNE Jean**, « Dictionnaire de sociologie », Yanrodié-talbere, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.

**3 - JEAN-Francois**, « Le dictionnaire des sciences humaines », édition des sciences humaines, Paris, 2004.

**4 - GRAND Larousse Encyclopédique**, Montréal (Québec), 2007.

**5 - Les éditeurs**, « Dictionnaire de français », édition SPL, N° de série 18621, Paris, 1995.

**6 - SILLAMY Norbert**, « Dictionnaire de psychologie », Larousse, Paris, 1999.

### **Les revues :**

**1 - CLAUDE Dubart**, « La méthode de M.Mouss », Revue Français, de sociologie, 1969.

### **Les sites internet :**

1 - Site : <http://émotions.fr>. « Leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction ».fr.PDF.

2 - [www.theorie du leadership.com](http://www.theorie-du-leadership.com)

3 - [www.tbs-sct.gs.ca/gestion](http://www.tbs-sct.gs.ca/gestion) des talents, compétences clés en leadership.pdf.



## I. Données personnelles

- 1) Sexe :                    a – homme                        b – femme
- 2) Age :                    a - [20-29]                        b - [30-39]                      
                                  c - [40-49]                        d - [plus de 50 ans]
- 3) Catégories socioprofessionnelles :
- a – Cadre
- b – Agent de maîtrise
- c – Agent d'exécution
- 4) L'ancienneté professionnelle :
- a – moins d'une année
- b - [1-4]
- c - [5-9]
- d - [10-14]
- e - [plus de 14]

## II. Première hypothèse : Le rôle de leader pour l'avenir de l'entreprise et pour avoir une dynamique de groupe efficace.

1 – Votre attitude sur le leadership? Le voyez-vous comme la capacité de :

- a- Diriger                                        b- Mobiliser                      
c- D'influencer                                    d- Planifier

2 – Ou bien la capacité ?

- a- De remettre en cause les acquis de prévoir          
b- De décider

3 – comment votre supérieur hiérarchique se comporte avec vous ?

- a- Avec rigidité                      
b- Avec souplesse                      
c- Il ne vous s'adresse jamais la parole

**4- Votre supérieur hiérarchique participe-t-il avec vous dans la gestion des**

**Situations difficile ?**

a- Participe  b- Ne participe pas

**5- Le style qu'a souligné votre supérieur hiérarchique produit-il des résultats efficaces sur votre travail ?**

a-Oui  b- Non

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

**6- Quel est le vrai rôle de votre responsable hiérarchique dans**

**L'organisation. S'intéresse t-il à long terme pour ?**

a- Fixer la direction   
b- accompagner le changement   
c - savoir générer les talents qui seront demain leader à leur tour

- **Quoi préférez- vous**.....  
.....  
.....

**7- La relation que vous entretenez avec votre responsable direct est-elle ?**

a- Bonne  b- moyennement bonne  faible

**8- est – ce qu'il ya des conflits ?**

a- Oui  b- Non

- Si oui, quel genre de conflits ? Est-ce qu'il est :

a- Organisationnel   
b- Relationnel

**9- Quel sont les valeurs voulez- vous que votre responsable direct**

**Doit assurer afin de garantir la réussite ?**

- a- La participation dans la prise de décision
- b- Solidarité sociale
- c- Reconnaissance de statut

- **Justifier** .....  
.....

**10 – quel est le style de commandement préférer- vous que votre**

**Supérieur hiérarchique adopte ?**

- a- Le style autoritaire
- b- Le style participatif
- c- Le style motivationnel

- **Sur quelle base est fondé votre choix ?**  
.....  
.....

**11- Est- ce que votre supérieure hiérarchique communique avec vous  
Dans la prise de décision ?**

A - Oui  B- Non

**12 – Dans des situations difficiles, quels sont les réactions de votre**

**Responsable ?**

- a- Accepte la discussion
- b- Réagit négativement
- c- Sans réaction

- **Autre** .....  
.....

**13 - Quel est la nature de relation entre vous et votre responsable ?**

- a- Formelle
- b- Informelle

-Justifier le choix .....

**14- Comment le responsable hiérarchique se comporte par rapport à**

**Vos critiques ?**

a- Accepte

b- Il se complexe et répond avec violence

c- Il ne répond pas

- **Autre**.....  
.....

**15- Si le responsable réagit envers-vous, est ce que avec ?**

a- La proposition des solutions

b- Il vous donne une certaine liberté pour exprimer vos attitudes

c- Aucune importance à vos propositions

**16 – Existe-t-il selon vous, des traits de personnalité propre au responsable Hiérarchique ?**

a- Oui

b- Non

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

a- La confiance

b- Intégrité

c- Un esprit d'initiative

- **Autre**.....

**17- Le système de commandement adopté par le responsable hiérarchique. Pour vous, cela à :**

a- Fait renforcer l'unanimité de groupe

b- Fait née des conflits entre individus

c- Jeux de contre –carré (irrésistance à l'autorité)

**- Justifier**

.....  
.....

**18- Qu'est- ce- qui caractérise vos relations avec vos collègues de travail ?**

a- Une bonne entente  c- Un esprit de faire

b- Une cohésion  d- Isolement

**19 – Travaillez- vous en groupe ?**

a- Oui  b- Non

- Si non pourquoi ?.....

**20 – Vous sentez –vous soutenu, encourager ou motiver par vos**

**Supérieurs ?**

a- Pas assez  b- souvent  pas du tout

**21 – Au cours de votre travail dans cette entreprise, diriez-vous**

**Que la cohésion se ?**

a- Développer  b- Eprouver (causé du mal)

c – A tendance à disparaître

**22 – comment voyez –vous le climat socioprofessionnelle au sein de**

**Votre entreprise ?**

a – Inspire de la confiance  c- Invivable

b – N’inspire pas de confiance

**23 – Comment aimerez- vous renforcer une cohésion dans l’équipe ?**

a – Un pouvoir de renforcement (récompense)

b – Un pouvoir d’information (connaissance)

**III. Deuxième hypothèse : l’exercice du pouvoir au sein de l’organisation.**

**24 – Si la dynamique du groupe constitue un frein majeur, c’est à cause de ?**

a – Mode de pouvoir accomplie

b – Le déclin des valeurs sociales

**25- Si vous participez au changement de mode de pouvoir qui règne dans l'organisation. Quoi préférez- vous ?**

a- Changer les jeux de pouvoir

b- Faire préserver et enrichir les relations interpersonnelles

c- Pouvoir motivant (encourage les interactions)

- **Pour quel objectif** .....

**26 – le pouvoir, selon vous ; le voyez comme ?**

a- Moyen de contrôler l'évolution des relations

b- Augmenter le risque de démotivation des équipes

d- Danger de séparation entre les différents groupes de travail

**27 – Avoir un poste de responsabilité, qui contient une marge du pouvoir, Est-ce-que par rapport au ?**

a- Compétence spécialisé

b- Désigner par la volonté du leader de l'équipe

c- Désigner par le pouvoir de directeur générale

**28 – Si l'entreprise fait apparaitre des conflits, comment les**

**Détenteurs du pouvoir fait afin de les suggérés, est- ce que**

**Par un?**

a- Consensus entre autoritaire et les membres d'organisation

b- Jeux d'intérêt personnel

- **Autre**.....  
.....

**29- Quant-à l'exercice du pouvoir par ses détenteurs, est-ce-que leurs stratégies mènent a fondée une transparence afin de garantir la réussite et le renforcement de la dynamique de groupe ?**

a- Oui

b- Non

**- Si oui, par**

- a- Mettre en place un réseau de conseiller informels
- b- Démontre de l'optimisme
- c- Organisation des assemblées avec l'ensemble des membres d'organisation

**- Justifier.....**

**- Si non a cause de :**

- a- Sévérité des responsables
- b- Négligence aux équipes
- c- Moins d'autonomie

**30- A quoi sert pour vous, si l'autoritaire soit présent en première  
Ligne pour servir le traducteur, d'intermédiaire assumant les  
Responsabilités de votre organisation ?**

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

