



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie de l'organisation et du travail

Thème

Rôle de leadership dans la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein de l'entreprise privée Algérienne.

Cas d'étude. CEVITAL. Entreprise d'industrie Agroalimentaire à la willaya de Bejaia.

Réalisé Par :

 SAIDENE Abdelmalek

 TAIB Taous

Encadré par :

M^{me}.BELKACEM Karima

Année universitaire 2019-2020

Remerciement

*Nous aimerons exprimer nos humbles et chaleureux remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin et chacun à sa manière, nous 'ont aidé et soutenu dans ce parcours de master. Nos parents pour leurs soutiens durant mon cursus un grand remerciement à tous les enseignants de L'université de Bejaïa, notamment ceux du département sociologie et en particulier notre chère promotrice Mme **BELKACEM. KARIMA** vos conseils et orientation magiques nous ont permis la réalisation en bien notre projet nous vous remercions à nouveau notre très très chère **MADAME BELKACEM. K.** Un grand remerciement aussi pour tout le personnel des unités de production de groupe **CNTAL** surtout sur tout ceux de l'unité énergie qui nous ont facilité la réalisation de notre mémoire à Leurs têtes l'honorable chef d'unité énergie Monsieur **MAAZOUZ YOUSSEF** et notre maitre de stage l'honorable Monsieur **BEKHOUCHE SARAOUI**. En fin, à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce Mémoire.*

SAIDENE ABDELMALEK et TAÏB TAOUS.

Dédicace

A la mémoire de mon père qui ne fait plus partie de ce monde, A ma chère
maman, à ma chère épouse
A mon grand père Mustafa

A mes beau parents Mourad et Zohra

A mon unique frère Mouloud, et mes sœurs Rima, Katia et ma petite sœur
Ikram, et les petits Ritaj, Abderrahmane et Ayline, Kayess, Youness
Sidali, Meryem, Walid, Lossif, Aris, Axel.

A mes beaux frères Sadek et Amine, et belle soeurs Siham, Camellia et
Linda, ainsi à toute la famille.

Et à mes meilleurs amis Razik, Yaakob, Abdelhak.

A mes collègues de travail de l'unité énergie.

Surtout les membres de mon équipe. Sans aucune exception.

Je dédier ce modeste travail

“““ ABDELMALEK ”””

Dédicace

A la mémoire de ma mère qui ne fait plus partie de ce monde,
A mes chers parents Mourad et Zohra à mon cher époux Abdelmalek
surnommé Nassim.

A ma belle mère Hanifa.

À mes grands parents Louanes et Zahia

A mes frères et sœurs Siham Camellia, Linda, Sadek et Amine.

A mes beau frères et sœurs Mouloud, Rima, Katia et Ikram.

Et les petits Ritaj, Abderrahmane et Ayline, Kayess, Younes, Sidali,
Meryem, Walid, Lossif, Aris, Axel.

A mes meilleures amies, Karima, Lydia.

Je dédier ce modeste travail

Liste des Abréviations.

Abréviation	Signification
AE	Agents d'Exécution
AM	Agents de Maitrise
C°	Degré Celsius
CDD	Contrat de travail à durée déterminée
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
C.P	Comité de Participation
EAE	Entretien Annuel de l'Evaluation
F	Fréquence
GRH	Gestion des ressources humaines
GTA	Groupe Turbo-Alternateur
IRIS	I ntégrité, R espect, I nitiative, S olidarité
JWMI	Jack Welsh Management Institut
MAC-SOUM	Manufacture de chaussure Soummam
OST	Organisation scientifique du travail
PDI	Prime de développement individuel
PME	Petit et Moyenne Entreprise
PRI	Prime de Rendement Individuelle
PUF	Presses universités de France
QHSE	Qualité Hygiene et Sécurité Industrielle
RRH	Responsable Ressource Humaine
SNDL	Site National de la Documentation en Ligne
SPSS	Statistical package for the social sciences « Ensemble des programmes statistiques pour les sciences sociales »
T/Min	Tours par Minute

La liste des tableaux

Numéro du Tableau	Titre	Numéro du la page
01	Le personnel de <i>CEVITAL</i>	113
02	état récapitulatif des enquêtés.(managers)	Partie annexes
03	Répartition de l'échantillon d'étude par genre.	209
04	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	211
05	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	212
06	Distribution des enquêtés selon la situation matrimoniale	214
07	Répartition de l'échantillon en fonction de la catégorie Socioprofessionnelle	215
08	Distribution des enquêtés selon les années de travail	217
09	Distribution des enquêtés en fonction des réponses sur les méthodes les plus pertinentes de développement du leadership. (Réponses aux choix multiples).	219

10	répartition des salariés de CEVITAL selon leurs avis sur le style de commandement dominant.	220
11	Style de Commandement dominant à CEVITAL par catégories socioprofessionnelle CSP	222
12	Caractéristiques de styles de Commandement adopté à CEVITAL selon les salariés enquêtés.	224
13	Evaluation de style de gestion du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail	226
14	Evaluation du style de management du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail par catégorie professionnelle	227
15	Avis des travailleurs enquêtés sur « la façon d'agir de commandeur lors de la prise de décision ».	229
16	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur la considération du Manager des compétences de son équipe	231
17	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'appréciation de leur compétences et savoirs en fonction de styles de management	233
18	Répartition des réponses des enquêtés à l'égard de la considération de leurs avis en situation professionnelle critique. (Choix multiple).	235
19	Réaction du Commandeur lors des situations difficiles vécues par un membre de son équipe selon les enquêtés.	237
20	Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'attribution de récompense suite à l'innovation et l'entrepreneuriat	238
21	Récompenses sur l'innovation et autonomie encouragé à l'égard de styles de commandement d'après nos enquêtés	240
22	Répartition des enquêtés en fonction de leurs ressentis en situation de travail en groupe	242
23	Répartition des enquêtés selon les ressentis en équipe de travail par Style de Management	244

24	Répartition des salariés enquêtés selon l'évaluation de leur degré d'appartenance à leurs équipes.	246
25	Répartition des enquêtés par degré d'appartenance aux équipes en fonction de Styles de management.	247
26	Répartition des enquêtés à l'égard des moyens d'encouragements usés par leur Commandeur	249
27	Répartition des enquêtés selon les moyens d'encouragements usés par leur Commandeur par type de Management	251
28	Répartition des enquêtés selon leur avis sur la nécessité d'adapter le style de Management aux compétences et motivation des Collaborateurs.	253
29	Répartition des enquêtés en fonction des arguments justifiants le choix de style de management chez leur Commandeur	255
30	Style de Management et climat de cohésion en équipe de travail d'après les catégories professionnelles.	257
31	Répartition des enquêtés à l'égard de la nécessité d'adaptation des styles de management aux compétences et motivation des collaborateurs par profession.	259
32	Répartition des enquêtés par sélection de définition appropriée au commandeur et au Leader	261
33	Répartition des enquêtés selon les traits marquants leur Commandeur d'équipe	263
34	Répartition des enquêtés à l'égard de la conquête d'un bon Commandeur.	265
35	Principales qualités d'un bon leader selon les salariés enquêtés.	267
36	Répartition des enquêtés selon leur choix entre Commandeur ou leader à CEVITAL	268

37	Avoir des leaders plutôt que des Managers à CEVITAL Avis des salariés enquêtés.	270
38	Etre Commandeur Charismatique une primordialité ? Avis des salariés enquêtés.	272
39	Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité charismatique.	274
40	Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité Charismatique par profession	275
41	Traits de personnalité de Commandeur Charismatique/ Sélection des enquêtés	277
42	Répartition des enquêtés selon leur avis sur la qualité des rapports entretenus avec leurs Commandeur	279
43	Rapports aux commandeurs à l'égard de styles de Commandement d'après les employés enquêtés	280
44	Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'implication à la prise de décision	282
45	Types de Commandement et concertation à la décision selon les salariés enquêtés	283
46	Personnalité du Commandeur et Confiance Générée/ Perceptions des employés enquêtés	285
47	Personnalité du Commandeur / Confiance et Motivation Générées / Perceptions des employés enquêtés par profession	286
48	Style de Commandement en rapport avec les sentiments développés chez des membres de l'équipe.	288

49	Répartition des enquêtés par rapport à leurs avis sur l'encouragement de leur liberté d'expression et de suggestions	289
50	Techniques et moyens pour encourager la liberté d'expression et de suggestion des salariés d'après l'échantillon d'étude	291
51	Répartition des enquêtés selon l'évaluation de la capacité d'écoute de leur commandeur	292
52	Capacité d'écoute du Commandeur en fonction de Styles de gestion.	293
53	Capacités du Commandeur à comprendre les soucis et les problèmes des membres de son équipe selon les enquêtés	295
54	Répartition des enquêtés selon leurs identifications de la personnalité charismatique d'un Commandeur.	296
55	répartition des enquêtés selon leurs avis sur la connaissance des valeurs de CEVITAL	298
56	Répartition des enquêtés selon les modes d'information sur les valeurs de CEVITAL.	299
57	Evaluation de l'importance d'avoir des valeurs à partager par les enquêtés de CVITAL	301
58	Degré d'implication du commandeur dans la mise en œuvre des valeurs de CEVITAL.	302
59	Répartition des enquêtés selon le degré de sensibilisation de leurs collègues sur les valeurs de <i>CEVITAL</i>.	304
60	Répartition des enquêtés sur la question de concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de <i>CEVITAL</i>.	305
61	Identifications des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de CEVITAL d'après l'échantillon	307

62	répartition des enquêtés selon l'encouragement de commandeur de l'esprit d'initiative.	308
63	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les signes d'encouragement du commandeur de leur esprit d'initiative.	310
64	Répartition des enquêtés selon leur évaluation du respect au sein de leur équipe de travail.	311
65	Répartition des enquêtés selon la représentation du respect au sein de leur équipe de travail	312
66	Répartition des enquêtés selon la perception du degré de respect au sein de leur équipe de travail.	313
67	Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur les supports à la concrétisation des valeurs de <i>CEVITAL</i>.	315
68	Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur l'apport des valeurs de <i>CEVITAL</i> dans la promotion de la cohésion de groupe	316
69	Relation entre le degré de sensibilisation des collaborateurs sur les valeurs de <i>CEVITAL</i> et l'implication du Manager dans la mise en œuvre de ces dernières	317
70	Relation entre la concrétisation des valeurs de « Solidarité » et « Intégrité » et l'implication de manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.	319
71	Relation entre le degré de « Respect » des valeurs et l'implication du manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.	320
72	Relation entre l'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs de <i>CEVITAL</i> et l'encouragement de l'esprit d'initiative.	322

La liste des figures

Numéro du la figure	Titre	Numéro du la page
01	Situation géographique du complexe CEVITAL	112
02	Répartition de l'échantillon d'étude par genre.	209
03	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	211
04	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	213
05	Distribution des enquêtés selon la situation matrimoniale	214
06	Répartition de l'échantillon en fonction de la catégorie Socioprofessionnelle	215
07	Distribution des enquêtés selon les années de travail	217
08	Distribution des enquêtés en fonction des réponses sur les méthodes les plus pertinentes de développement du leadership. (Réponses aux choix multiples).	219
09	répartition des salariés de CEVITAL selon leurs avis sur le style de commandement dominant.	221
10	Style de Commandement dominant à CEVITAL par catégories socioprofessionnelle CSP	223
11	Caractéristiques de styles de Commandement adopté à CEVITAL selon les salariés enquêtés.	224
12	Evaluation de style de gestion du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail	226

13	Evaluation du style de management du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail par catégorie professionnelle	227
14	Avis des travailleurs enquêtés sur « la façon d'agir de commandeur lors de la prise de décision ».	229
15	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur la considération du Manager des compétences de son équipe	232
16	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'appréciation de leur compétences et savoirs en fonction de styles de management	234
17	Répartition des réponses des enquêtés à l'égard de la considération de leurs avis en situation professionnelle critique. (Choix multiple).	236
18	Réaction du Commandeur lors des situations difficiles vécues par un membre de son équipe selon les enquêtés.	237
19	Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'attribution de récompense suite à l'innovation et l'entreprenariat	239
20	Récompenses sur l'innovation et autonomie encouragé à l'égard de styles de commandement d'après nos enquêtés	240
21	Répartition des enquêtés en fonction de leurs ressentis en situation de travail en groupe	242
22	Répartition des enquêtés selon les ressentis en équipe de travail par Style de Management	244
23	Répartition des salariés enquêtés selon l'évaluation de leur degré d'appartenance à leurs équipes.	246
24	Répartition des enquêtés par degré d'appartenance aux équipes en fonction de Styles de management.	248
25	Répartition des enquêtés à l'égard des moyens d'encouragements usés par leur Commandeur	250

26	Répartition des enquêtés selon les moyens d'encouragements usés par leur Commandeur par type de Management	252
27	Répartition des enquêtés selon leur avis sur la nécessité d'adapter le style de Management aux compétences et motivation des Collaborateurs.	254
28	Répartition des enquêtés en fonction des arguments justifiants le choix de style de management chez leur Commandeur	255
29	Style de Management et climat de cohésion en équipe de travail d'après les catégories professionnelles.	256
30	Répartition des enquêtés à l'égard de la nécessité d'adaptation des styles de management aux compétences et motivation des collaborateurs par profession.	259
31	Répartition des enquêtés par sélection de définition appropriée au commandeur et au Leader	261
32	Répartition des enquêtés selon les traits marquants leur Commandeur d'équipe	263
33	Répartition des enquêtés à l'égard de la conquête d'un bon Commandeur.	265
34	Principales qualités d'un bon leader selon les salariés enquêtés.	267
35	Répartition des enquêtés selon leur choix entre Commandeur ou leader à CEVITAL	269
36	Avoir des leaders plutôt que des Managers à CEVITAL Avis des salariés enquêtés.	271
37	Etre Commandeur Charismatique une primordialité ? Avis des salariés enquêtés.	272
38	Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité charismatique.	274

39	Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité Charismatique par profession	275
40	Traits de personnalité de Commandeur Charismatique/ Sélection des enquêtés	277
41	Répartition des enquêtés selon leur avis sur la qualité des rapports entretenus avec leurs Commandeur	279
42	Rapports aux commandeurs à l'égard de styles de Commandement d'après les employés enquêtés	281
43	Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'implication à la prise de décision	282
44	Types de Commandement et concertation à la décision selon les salariés enquêtés	284
45	Personnalité du Commandeur et Confiance Générée/ Perceptions des employés enquêtés	285
46	Personnalité du Commandeur / Confiance et Motivation Générées / Perceptions des employés enquêtés par profession	287
47	Style de Commandement en rapport avec les sentiments développés chez des membres de l'équipe.	288
48	Répartition des enquêtés par rapport à leurs avis sur l'encouragement de leur liberté d'expression et de suggestions	290
49	Techniques et moyens pour encourager la liberté d'expression et de suggestion des salariés d'après l'échantillon d'étude	291
50	Répartition des enquêtés selon l'évaluation de la capacité d'écoute de leur commandeur	292

51	Capacité d'écoute du Commandeur en fonction de Styles de gestion.	294
52	Capacités du Commandeur à comprendre les soucis et les problèmes des membres de son équipe selon les enquêtés	295
53	Répartition des enquêtés selon leurs identifications de la personnalité charismatique d'un Commandeur.	297
54	répartition des enquêtés selon leurs avis sur la connaissance des valeurs de CEVITAL	298
55	Répartition des enquêtés selon les modes d'information sur les valeurs de CEVITAL.	300
56	Evaluation de l'importance d'avoir des valeurs à partager par les enquêtés de CVITAL	301
57	Degré d'implication du commandeur dans la mise en œuvre des valeurs de CEVITAL.	303
58	Répartition des enquêtés selon le degré de sensibilisation de leurs collègues sur les valeurs de <i>CEVITAL</i>.	304
59	Répartition des enquêtés sur la question de concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de <i>CEVITAL</i>.	306
60	Identifications des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de <i>CEVITAL</i> d'après l'échantillon	307
61	répartition des enquêtés selon l'encouragement de commandeur de l'esprit d'initiative.	309
62	Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les signes d'encouragement du commandeur de leur esprit d'initiative.	310
63	Répartition des enquêtés selon leur évaluation du respect au sein de leur équipe de travail.	311
64	Répartition des enquêtés selon la représentation du respect au sein de leur équipe de travail	312

65	Répartition des enquêtés selon la perception du degré de respect au sein de leur équipe de travail.	314
66	Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur les supports à la concrétisation des valeurs de <i>CEVITAL</i>.	315
67	Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur l'apport des valeurs de <i>CEVITAL</i> dans la promotion de la cohésion de groupe	316
68	Relation entre le degré de sensibilisation des collaborateurs sur les valeurs de <i>CEVITAL</i> et l'implication du Manager dans la mise en œuvre de ces dernières	318
69	Relation entre la concrétisation des valeurs de « Solidarité » et « Intégrité » et l'implication de manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.	319
70	Relation entre le degré de « Respect » des valeurs et l'implication du manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.	320
71	Relation entre l'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs de <i>CEVITAL</i> et l'encouragement de l'esprit d'initiative.	322

Table des Matières

Table des matières

- La liste des abréviations

-La liste des tableaux

-La liste des figures

Introduction générale.....I

Première partie :

Partie théorique et méthodologique

Chapitre I : Problématisation de l'objet

Préambule 31

I. Les raisons de choix du thème.....31

I.1.Les raisons subjectives et objectives.....31

II. Les objectifs de la recherche.....32

III. Les études antérieures.....33

IV. La Problématique.....46

V. Les hypothèses d'étude.....51

VI. L'analyse conceptuelle.....52

Conclusion

Chapitre II : Leadership et Phénomène de Cohésion d'équipe

Section I : les fondements du Concept leadership

Préambule.....65

I. La notion de leadership.....65

II. Définitions.....66

II.1.Définition du leadership.....66

III.1. Les théories de leadership.....	67
III.1.1.Les précurseurs sur la question du leadership.....	67
III.2.1.Weber et ses travaux fondateurs sur le leadership et l'autorité.....	67
III.2.1.1.Le leadership légal fondé sur une autorité rationnelle.....	68
III.2.1.2.Le leadership traditionnel.....	68
III.2.1.3.Le leadership charismatique.....	68
IV. l'essor des théories du leadership.....	69
IV.1.Les travaux de Lewin et la naissance des théories du leadership.....	69
V.1.la théorie des traits de personnalité des leaders.....	70
V.2.Théories du Comportement.....	71
V.2.1.Recherches de l'Université de l'Ohio (1945 et 1953).....	71
V.2.2.Recherche de l'université du Michigan (1947).....	72
V.3.McGregor et les théories XY du commandement des hommes.....	72
V.3.1. La théorie X.....	73
V.3.2.La théorie Y.....	73
V.4.Grille Managériale de Blake et Mouton (1987).....	75
VI. Théories Situationnelles.....	75
VI.1.Théorie de la Contingence (1974).....	76
VI.2.Approche de House (1971).....	76
VII. Les styles de leadership du projet GLOBE (2004-2013).....	76

Section II : Repères Généraux de la cohésion d'équipe

I. la cohésion et ses composants.....	80
1.1. Définitions.....	80

II. Différentes perceptions de la cohésion.....	81
II.1. La cohésion associée à la force d'attraction interpersonnelle	81
II.2. La cohésion associée à la solidarité et harmonieuse des émotions ou des sentiments.....	82
II.3. La cohésion vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées	82
III. Concepts associés à la cohésion	83
III.1. La cohésion et la productivité	83
III.2. La cohésion et la diversité culturelle des membres du groupe.....	83
III.3. La cohésion et la qualité de l'environnement humain.....	84
III.4. La cohésion et la satisfaction dans le travail.....	84
III.5. La cohésion et la confiance organisationnelle.....	85
IV. Les trois degrés de cohésion.....	85
IV.1. La cohésion fonctionnelle	85
IV.2. La cohésion explicite	85
IV.3. La cohésion dynamique	85
V. Les facteurs de cohésion	86
V.1. Les facteurs structurels.....	86
V.2. Les facteurs d'ordre socio-affectif.....	86
VI. Les pratiques cohésives.....	87
VII. Les déterminants de cohésion de groupe.....	88
VII.1. La motivation.....	88
VII.2. La satisfaction.....	89
VII.3. La performance.....	89
VIII. La cohésion et ses dangers.....	90
IX. L'impact de la cohésion	90

Section III : Rapports leadership et promotion de la cohésion d'équipe

I. Le rôle du leadership au sein d'un groupe.....	93
II. Comment les auteurs analysent-ils le rôle du leader ?.....	93
III. Les sources de pouvoir du leader	94
III. Les qualités d'un bon leader	95
IV. Les rôles et activités d'un manager.....	98
IV.1. L'approche traditionnelle.....	98
IV.2. L'approche contemporaine	99
V. Leadership et cohésion des équipes : chez la précurseur FOLLET.....	101
VI.les conséquences positives de la cohésion ?.....	102
VII. Rôle de leadership dans la promotion cohésion de groupe.....	103
VIII. Prévenir la dégradation de la cohésion de groupe.....	104
IX. Processus de développement de la cohésion d'équipe.....	104

Conclusion

Chapitre III: Méthodologie de la recherche

Section I: Description de l'organisme d'accueil

Préambule	110
I. La représentation générale du complexe <i>CEVITAL</i>	110
I.1.Historique.....	110
I.2.Étapes Historiques Du Groupe.....	110
I.3.Chiffres Clés.....	111
I.4.Situation géographique.....	112
I.5.Principales activités de <i>CEVITAL</i>	113
I.6.le personnel de <i>CEVITAL</i>	114

I.7. Les produits de <i>CEVITAL</i>.....	114
II. Organigramme de <i>CEVITAL</i>.....	124
II.1. Les unités de production.....	124
III. La composition de la direction générale de <i>CEVITAL</i>	126
IV. Les valeurs du groupe.....	130

Conclusion

Section II : Méthode de recherche et outils d’investigation.

Préambule.....	134
I. Description de la durée et du lieu du stage	134
I.1. Description de la durée du stage	134
I.2. Description du lieu d’étude.....	134
II. La population mère de l’étude.....	134
III. La description de l’échantillon d’étude	135
IV. La pré-enquête	136
V. L’observation	136
VI. Le questionnaire.....	137
VII. L’entretien.....	138
VIII. Technique d’analyse des données de terrain.....	139
IX. Déroulement de l’enquête de terrain et rapport aux enquêtés.....	139
X. Les difficultés rencontrées	146

Conclusion

Deuxième partie : Partie pratique

Chapitre IV: Analyse des données et interprétation des résultats

Section I: Analyse des données des résultats de l'étude qualitative

Préambule	151
1. Caractéristiques Socioprofessionnelles des Managers de <i>CEVITAL</i>.....	151
II- Analyse et interprétation des données de la première hypothèse.....	154
III. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	187
IV. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse	195

Conclusion

Section II : Analyse des données et des résultats de l'étude quantitative

Préambule.....	208
I. Les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés de <i>CEVITAL</i>	208
II. Analyse et interprétation des résultats la première hypothèse	219
III. Analyse et interprétation des résultats la deuxième hypothèse.....	261
IV. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.....	298

Section III : Discussion des résultats des deux études et vérification des

hypothèses

Préambule.....	325
01. Discussion et vérification de la première hypothèse.....	325
02. Discussion et vérification de la deuxième hypothèse.....	334
03. Discussion et vérification de la troisième hypothèse.....	338

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction

Générale

Introduction

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe» **Steve JOBS**. Confirmé encore par l'expression de **Henry Ford** « se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite» .¹

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, une littérature abondante se développe en termes de livres, d'articles, d'études et de théories pour nourrir les réflexions sur le management ou le leadership dans divers champs disciplinaires.

L'une des écrits les plus récentes sur la question de leadership sont les travaux de Joel Kurtzman qui prend de nombreuses années de recherche, observation ¹personnelle, entretiens et interactions avec les dirigeants et les distille dans un concept critique qui est l'essence d'un bon leadership: pour lui d'excellents leaders créent un sentiment de «Nous» parmi les membres de leur groupe, équipe ou organisation - ils le font pour que l'organisation, maintenant alignée autour d'un ensemble commun d'objectifs, est presque invincible par toute circonstance ou concurrent. Le cœur et l'âme du leadership est la création d'un objectif commun. Pour Joel Kurtzman , « commun purpose c'est cette rare, presque expérience palpable qui se produit lorsqu'un leader fusionne un groupe, équipe ou communauté dans un environnement créatif, dynamique, courageux et presque invincible nous. Cela se produit au moment où les valeurs de L'organisation, les outils, les objectifs et les espoirs sont internalisés de manière à permettre les gens à travailler sans relâche vers un objectif. Cela est basé sur une idée simple: le leader n'est pas séparé du groupe qu'il ou elle mène. Au contraire, le leader est la colle de l'organisation - la force qui le lie ensemble, définit sa direction et s'assure que le groupe fonctionne comme un seul en cohésion, d'après Kurtzman Le leadership consiste vraiment à guider, à

¹ Site internet : ERL : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/citations-travail-equipe-renforcer-cohesion>. consulté à Bejaia le 25/01/2020 à 22h30.

Introduction

ou même à inspirer les autres à atteindre un objectif. Le rôle des leaders est de faire ressortir le meilleur des membres de son équipe et de les aider à utiliser tous leurs talents.²

Lorsqu'une cohésion suffisante existe, une **équipe** devient ainsi un lieu de développement de la personne en ce sens qu'il peut permettre à chacun de mûrir en développant les capacités suivantes : aller vers les autres, s'adapter aux modes de fonctionnement des autres savoir accepter les frustrations, s'affirmer dans le respect de l'autre, apprendre de ses erreurs, être créatif... Par ailleurs, il existe plusieurs éléments qui sont sources de confiance relationnelle au sein d'une équipe .l'environnement caractérisé par une cohésion développée constituera un climat de satisfaction des besoins fondamentaux (besoin de sécurité, de reconnaissance, d'écoute, d'échange, d'appartenance, d'évolution), Le développement d'affinités et de solidarité personnelles avec d'autres membres de l'équipe.

Les difficultés au sein d'une équipe ne peuvent être dépassées que grâce à un certain degré de cohésion. Pour créer cette cohésion relationnelle, il s'agit de développer l'esprit de coopération .La rivalité et la méfiance étant les pires ennemis de la coopération, il est indispensable de créer la confiance pour générer l'« esprit d'équipe », c'est à ce niveau-là ou le leadership introduit son rôle pour promouvoir cette cohésion dans un but d'une meilleure organisation qui servira comme une machine pour maximiser les forces humaines. Comme le confirme Peter Drucker³.

² Joel kurtzman, **the common purpose :comment les grands leaders arrivent de l'organisation a atteindre l'extraordinaire** ,1stedition jossey bass.2010,p.11.

³ site interne : ERL :<http://www.linternaute.fr/citation/17726/l-organisation-est-une-machine-a-maximiser-les-forces-humaines> --- [peter-drucker/.consulté](http://www.linternaute.fr/citation/17726/l-organisation-est-une-machine-a-maximiser-les-forces-humaines) le 02/02/2020.à 19h16.

Introduction

L'objectif ciblé par cette étude conduite à l'entreprise d'Industrie Agroalimentaire *CEVITAL* est d'appréhender le fonctionnement leadership et son rôle dans la promotion et le développement de la cohésion des groupes de travail, avec une attention particulière pour la mission et la responsabilité des commandeurs dans l'optimisation des valeurs de l'une des entreprises privées Algérienne de renommée internationale.

A cet effet, notre réflexion est scindée en deux parties :

❖ Première partie théorique et méthodologique répartie en trois chapitres, dont le premier est réservé à la problématisation de l'objet d'étude, le second, retrace en trois sections les lignes fondamentales des notions de leadership et de la cohésion du groupe, et en clôture, un troisième chapitre dessine la méthodologie de la recherche adoptée pour la réalisation de la recherche.

Par ailleurs, la deuxième partie compte des chapitres de présentation des résultats, d'analyse et d'interprétation des données quantitatives et qualitatives du terrain et une discussion des hypothèses pour enfin se prononcer sur leur crédibilité et authenticité.

**PARTIE
THEORIQUE
ET
METHODOLOGIQUE**

Chapitre I
Problématisation
de
L'objet d'étude

Préambule

Ce premier chapitre de notre recherche concerne principalement les éléments de la problématisation de l'objet d'étude, où sont évoqués en premier lieu, les raisons de choix de thème, et les objectifs de la recherche succédée par une exposition d'un certain nombre d'études antérieures qui symbolisent notre sources d'inspiration et d'alimentation vitale pour entamer notre réflexion et enrichir notre problématique abordée en troisième lieu. Cette dernière assimilée au colon vertébrale du corps humain dessine et détermine les différentes orientations et composantes du phénomène étudié, embobinée dans la diversité des costumes pluridisciplinaires. Pour la clôture du chapitre des réponses supposées sont exposées autour de la taille et des alentours de l'interrogation principale, le fruit de la problématisation, et une boîte à bijoux est offerte pour une collection des concepts perles, enchainé sur le coup de notre corps de réflexion.

I. Les raisons de choix du thème

Tout travail scientifique possède ces raisons subjectives et objectives d'être. ; Celles-ci varient en fonction des expériences des personnes. De notre part, l'intérêt pour la question du leadership trouve son origine dans ce qui suit :

1.1. Les raisons subjectives et objectives

On a fait le choix de travailler sur le rôle de leadership dans la promotion de la cohésion de groupe au sein de l'espace professionnel suite aux multiples motivations objectives et subjectives qui nous ont incité à consacrer cette phase de notre cursus universitaire dans la sociologie de l'organisation et de travail.

Tout d'abord c'est un thème qui nous tient à cœur, un thème qui relève toujours d'actualités, et qui représente le défi et le challenge de toute entreprise. Aussi, nos motifs derrière la sélection de ce thème résident dans les points suivants :

- ✓ Volonté et soif d'identifier quelle place est accordé au leadership, son rôle dans l'entreprise Algérienne principalement dans la cohésion des membres du groupe.

- ✓ La carence et le manque d'études sur le phénomène de cohésion de groupe du travail par rapport à d'autres phénomènes trouvés dans un groupe de travail.
- ✓ La quête de la connaissance sur les moyens mobilisés à l'entreprise pour optimiser ses ressources humaines à travers le style de commandement choisi dans cette visée et pour atteindre ses objectifs.
- ✓ La conquête de savoirs théorique et compétences pratiques sur cette thématique largement vitale et indispensable dans le monde organisationnel
- ✓ Le désir de repérer les traits de personnalité du leader et de comprendre les comportements nécessaires pour le management efficient et efficace de son équipement.
- ✓ Le souci d'appréhender les valeurs chez des grandes entreprises telles que (**IRIS /CEVITAL**) et conception réelle de leur concrétisation à travers l'importance centrale de leader et de son style de leadership.

1.2. Les objectifs de la recherche

Notre recherche se révèle descriptive et analytique de l'implication des styles de Commandement dans la croissance de la cohésion des équipes de travail au sein de **CEVITAL**, reconnue comme le pilastre de l'industrie Agro-alimentaire privée en **Algérie**, afin d'aboutir à ce qui suit :

- ✓ Définir le rôle des managers dans le développement de la cohésion et décrire ce rôle de leadership dans la stimulation des éléments de groupe à l'échelle individuel et collectif dans l'optimisation des performances et de ressortir le meilleurs dans chaque individu.
- ✓ Mettre en œuvre l'importance primordiale de leader et de leadership dans la maximisation de la cohésion de son groupe.
- ✓ Expliquer les attentes de leader en termes de comportements des éléments de son groupe.
- ✓ Recenser les opinions et les différents regards portés par les membres de groupe sur leur leader.
- ✓ Connaitre les valeurs d'une grande entreprise « **CEVITAL** » comme étant éléments principale de la culture de l'entreprise et concrétiser le rôle de leader dans la promotion et le développement des valeurs retenues par l'entreprise auprès de son personnel.

II. Les études antérieures

Préambule :

Dans cette partie, un tapis rouge est dressé pour l'accueil de l'ensemble des invités (ées) qui ont marqué l'histoire de la recherche par leurs traces, et qui nous honorent de leur présence parmi nous pour vivre et partager les moments de gloires. A ce propos, Getsch, dit : « *J'étais vraiment ravi quand j'ai trouvé ces théories qui conviennent à mon étude comme un gant, et que les bases théoriques suivantes soutiennent mon sujet* ».

II.1. Première étude : la qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle⁴

II.1. 1.Objectif de l'étude.

Cette étude est conduite par Bouhelal Fatima Etudiante au doctorat, membre du laboratoire PME Recherche et de l'Innovation, Université de Mascara Cette étude examine la relation entre la qualité du leader et la mesure de son influence sur l'efficacité organisationnelle. Grâce à une recherche empirique menée dans ce domaine, les résultats ont révélé que le type de leadership exercé par les managers représente une cause importante, car il occupe une place importante au Sommet de la pyramide du pouvoir dans la structure organisationnelle. Le choix des managers est l'un des facteurs importants pour le succès des organisations et le style de leadership des gestionnaires des organisations peut avoir un impact positif ou négatif sur le climat organisationnel au sein de l'organisation et encore promouvoir la cohésion au sein de groupe, Il a été constaté qu'il y a une certaine influence de la qualité de leader sur l'efficacité générale de l'entreprise. Le but de cette étude était de tester la relation entre la qualité de leader et l'efficacité organisationnelle et la mesure de leur influence dans L'entreprise algérienne.

II.1. 2.Méthodologie de recherche

Méthodologie de l'étude est descriptive et analytique car cette méthode fournit des données sur la réalité et permet de noter les causes et les conséquences, Une partie des outils d'étude, ont été adoptées des entretiens personnels et des sources officielles

⁴ Bouhelal Fatima, **la qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle**, vol 11 European Scientific Journale ,dition Auot 2015 , Mustapha Stomboli Université de Mascara,algerie,2015.pp 420-442

concernant la collecte de données, elle a été faite par questionnaire. La première variable a été les styles de leadership et la seconde variable a été l'efficacité organisationnelle, on a numérisé et codé le questionnaire, après que les données ont été saisies à l'aide du logiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS). Les questionnaires distribués ont été du nombre de (80) et ceux récupérés (41). Soit, 51% du total des questionnaires distribués dans les différents secteurs des PME au niveau de la partie nord-ouest de l'Algérie, qui comprend les Wilayas suivants : (Tlemcen, Oran, Mascara, Relizane, Ain Temouchent, Mostaganem et Sidi Bel Abbès). La période sur laquelle s'est étendue cette étude est de Novembre 2012 jusqu'à Mars 2013.

II.1. 3. Les résultats de l'étude

L'étude a révélé quelques résultats qui peuvent être comme suit :

- Les styles de leadership les plus courants entre les managers des entreprises qui ont été discutés est le style de leadership autoritaire. Ce style de leadership du directeur algérien dans l'entreprise algérienne était caractérisé par trois éléments du leadership qui sont la gestion des conflits, manager personnel, obtention des informations.
- L'étude a révélé un lien significatif entre les éléments de leadership qui sont la gestion des conflits et promouvoir la cohésion de groupe, la personnalité du leader et l'obtention des informations dans les styles de leadership qui sont le style autoritaire, le style de Peu exigeant, le style de la moyenne, le style L'humanité, le style de l'équipe, et l'efficacité organisationnel.
- L'étude a également révélé une relation d'influence entre les éléments des styles de leadership (la gestion des conflits, personnalité du leader, et l'obtention des informations) et l'efficacité organisationnelle.

II.1. 4. L'apport de cette étude a notre thématique de recherche :

Nous apprenons à travers cette étude que le style de commandement joue un rôle important dans l'efficacité organisationnelle par une mise en point profonde sur multiples aspects de leadership. Cette efficacité qui peut se traduire par un meilleur rendement, une grande motivation et une promotion importante de la cohésion de groupe.

II.2. Deuxième étude : cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise le cas des hôtels familiaux au Yucatan⁵**II.2. 1. Objet d'étude**

Cette thèse propose d'analyser la convergence en faisant la différence entre la cohérence et la cohésion. La cohérence correspond au degré d'articulation des différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels, d'atteindre les objectifs collectifs. La cohésion correspond au degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent. La cohérence relève donc du champ des faits et des actions quand la cohésion relève des valeurs, des sentiments et des affects.

II.2. 2. Méthodologie de recherche

L'approche méthodologique a multiplié les sources de données qualitatives (observation participante et entretiens en profondeur) et quantitatives (questionnaires structurés et fermés) en s'appuyant sur une démarche de recherche-action, complétée par un schéma expérimental destiné à améliorer la validité et le degré de généralisation des résultats et permettant de mesurer les effets de l'intervention du chercheur.

II.2. 3. Les résultats de l'étude

La thèse a ainsi pu mettre en évidence l'existence d'une relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion et montrer comment un système formel de gestion pouvait améliorer ces dernières. Elle a principalement démontré que :

- Une cohésion minimale était une condition nécessaire de la cohérence,
- La cohérence sanctionnée par des conséquences positives peut contribuer à augmenter l'adhésion des participants et améliorer la cohésion,
- L'amélioration de la cohésion, en engendrant une atmosphère conviviale, peut contribuer à améliorer la cohérence,

⁵Luis Pech Varguez José. **Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : Le cas des hôtels familiaux au Yucatan**. Gestion et management. HEC PARIS, 2003.

➤ Il est possible à travers la mise en place d'un système formel de leadership et de management, de développer à la fois la cohérence et la cohésion.

La thèse essaie de proposer à la fois un apport conceptuel (la distinction entre Cohérence et cohésion), un apport méthodologique (l'établissement de la complémentarité entre la recherche-action et la méthode expérimentale) et un apport pratique (la proposition de solutions opérationnelles pour améliorer la cohérence et la cohésion).

II.2. 4. Apport de cette étude par rapport à notre étude

Cette étude a met en exergue et en profondeur plusieurs aspects concernant la cohésion et même encore celui de cohérence, permettant ainsi de bien cerner divers possibilités de définition de concept ou bien de phénomène de la cohésion de groupe ses différentes relation avec d'autres aspects dans une organisation toute en exposant un ensemble de démarche permettant de renforcer cette cohésion de groupe, sans oublier encore la richesse et la variétés en terme de techniques de recherches utilisées afin de bien mener une recherche efficace concernant le rôle des manager dans la promotion de la cohésion de groupe.

II.3. Troisième étude : la relation entre le style de leadership et la performance d'une équipe de projet ⁶

II.3. 1. Objet d'étude :

Ce Mémoire est présenté par Qitang Avril 2012 dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet Cette étude s'articule autour la question de leadership qui joue un rôle fondamental dans les organisations. Il est particulièrement important dans la gestion des équipes qui supposent la réalisation d'un objectif dans des limites de temps et de coûts bien précises. À cet égard, nous posons la question de recherche suivante: quelle est la relation entre le style de leadership et la performance d'une équipe de projet? Basé sur les recherches de l'impact des styles de leadership sur la performance organisationnelle, ce mémoire explore la relation entre le style de leadership d'un chef d'équipe, à l'aide d'une approche de recherche quantitative, soit une enquête par questionnaire. Grâce à l'analyse des

⁶ QITANG ,**la relation entre le style de leadership et la performance d'une équipe de projet**, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI, Avril 2012

données, ont conclu que chaque style de leadership influence différemment la performance des équipes, en fonction de la motivation du leader.

II.3. 2. Méthodologie de recherche

Dans cette recherche, l'outil d'investigation utilisé est le questionnaire, le but de ce dernier est d'explorer la relation entre le leadership et la motivation du leader, la relation entre le leadership et performance individuelle du leader et la relation entre la motivation du leader et la performance de l'équipe projet selon la recherche d'intermédiaire variables, dépendantes et indépendantes. Les dirigeants des équipes de projet sont étudiés au moyen d'une enquête par questionnaire, afin de recueillir des données plus détaillées et plus fiables pour une étude empirique pour la réalisation du but et objectifs de la recherche. Cela prend une approche quantitative, basée sur des données primaires.

III.3. Résultats de la recherche

Cette étude révèle que le style peut avoir une influence dans les entreprises. Les résultats indiquent que le style de leadership orienté vers les personnes est positivement corrélé avec la motivation des leaders et que cette motivation est elle-même positivement corrélée avec la performance de l'équipe. Par contre, le style de leadership bureaucratique est négativement corrélé avec la motivation du leader. Puisque la motivation du leader est associée à la performance de l'équipe, on peut supposer que le style bureaucratique influence négativement la performance de l'équipe, par le biais de la motivation du leader. La motivation du leader est alors conçue comme variable intermédiaire entre les styles de leadership et la performance de l'équipe. En prenant en considération ce rôle intermédiaire de la motivation, les styles suivants sont associés positivement à la performance de l'équipe : orienté vers les personnes, vers les tâches et autocratique. Le leadership orienté vers les personnes serait celui qui influence le plus la performance de l'équipe. Ces résultats sont des indices pour les gestionnaires de projet leur permettant d'améliorer la performance de leur équipe.

Le style de leadership autocratique est négativement corrélé avec la motivation du leader
hypothèse \implies Infirmée

➤ Le style de leadership bureaucratique est négativement corrélé avec la motivation du leader hypothèse \implies Confirmé

➤ La motivation est positivement corrélée à la performance du leader hypothèse \implies Confirmé.

➤ La motivation est positivement corrélée à la performance de l'équipe hypothèse \implies Confirmé.

II.3. 4. Apport de cette étude à notre étude

Cette étude a permis de nourrir notre réflexion par un ensemble de points et aspects très importants pour notre étude. En effet, La section « A » concerne le profil du leader. En section « B » c'est le leadership, la motivation et la performance. La première partie concerne les questions de motivation. Ces questions sont liées à l'influence de la motivation. La deuxième partie est les questions sur la performance de l'équipe dans le but d'étudier la relation entre le projet d'équipe et l'opinion du leader. La troisième partie est consacrée aux questions sur la performance individuelle qui information indiquant si les dirigeants connaissent leurs responsabilités et leur position dans le projet. Quatrième partie concerne les styles de leadership. Tous ces quatre questionnaires comportent six niveaux d'opinion. Le degré de ces opinions est progressivement approfondi. De cette façon, nous pouvons collecter des informations et analyser correctement la relation entre le leadership, la motivation et la performance.

II.4. Quatrième étude : l'impact du style de leadership sur la cohésion du groupe au travail Cas pratique Mac-Soum D'akbou⁷

II.4. 1. Objet d'étude

Malgré la stratégie de participation a la prise de décision qui met en relation les subordonnés avec leur leader, malgré qu'il permette d'introduire et développer une culture de participation dans l'entreprise. Le style démocrate convient aux situations ou les membres sont nouveaux est inexpérimentés qui ont besoin de beaucoup d'aide,

⁷ Dahmane yahia , *l'impact du style de leadership sur la cohésion du groupe au travail Cas pratique Mac-Soum D'akbou*, université de bejaia.2016.

d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail. Cependant le style démocrate peut entraîner le maximum d'efficacité et manifeste la satisfaction du groupe, il peut répondre aux besoins des salariés en ce qui concerne la participation à la prise de décision, il favorise la motivation du groupe, il permet la promotion de la cohésion du groupe. Formuler des propositions du style de commandement du leadership susceptibles de favoriser le rapprochement entre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise. Et encore Inciter les dirigeants de produire des résultats effectifs sur le rendement des travailleurs, en adoptant le style de commandement le plus adéquat aux besoins des travailleurs.

II.4. 2.Méthodologie de recherche

Dans l'étude citée précédemment, la méthode quantitative est privilégiée pour le recueil des données et les informations nécessaires, à l'appui du questionnaire comme technique de base pour la collecte des informations d'ordre mathématique afin de pouvoir les représenter d'une manière chiffrée. Pour ce qui est du contenu de notre questionnaire, il est constitué d'un ensemble de questions fermées, semi-fermées et parfois ouvertes, qui ont été émises à partir des indicateurs construits durant la période de la pré-enquête. La population de cette enquête compte 234 salariés répartis en trois (03) catégories socioprofessionnelles à savoir : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

Dans cette étude toutes les catégories socioprofessionnelles ont été prises en compte. Un échantillon représentatif de la population ciblée. Ou on a opté pour une technique d'échantillonnage probabiliste (aléatoire simple) dont le prélèvement des éléments qui font partie de la population d'étude est fait au hasard. On a donc distribué 50 questionnaires sur un effectif de 234 salariés dans l'entreprise MAC-SOUM, on a récupéré 38 questionnaires qui représentent la population d'étude.

II.4. 3.Les résultats de l'étude

A partir des résultats obtenus de cette recherche, il est à déduire que le style de leadership exercé à MAC-SOUM ne s'adapte pas aux changements manageriels et

organisationnels moderne, les résultats rapportés dans cette étude confirment la domination de style autoritaire qui se caractérise par la non-sociabilité de leader ce qui signifie qu'il n'existe pas des bonnes relations entre les dirigeants de MAC-SOUM et leurs subordonnés. Cela est dû, le manque de communication interpersonnelle qui 'est un processus dynamique d'adaptation et de soutien au management et donc son importance doit être forte. Elle regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de performance individuelle et collective, renforce la cohésion des groupes au travail, réduit la distance entre le personnel et le chef hiérarchique et les autres membres de l'organisme, elle favorise la coordination, la collaboration entre les membres du groupe et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions. Elle doit permettre d'informer de manière factuelle et rapide sur ce qui se passe. En effet l'adaptation de ce style de commandement influence négativement sur la cohésion de groupe, la relation des subordonnés avec le leadership est basée sur la méfiance, cela à conséquences, l'insatisfaction des subalternes, la démotivation au travail et l'émergence des conflits au travail ça influence aussi sur le progrès de l'entreprise et la stabilité des effectifs.

II.4.4. Apport de cette étude à notre réflexion :

Cette étude a révélé quelques orientations intéressantes concernant l'étude des styles de commandements dans une entreprises et aussi elle permet de repérer les style de leadership et le rôle de leadership et son impact sur la cohésion de groupe et cela à travers un ensemble d'angles précis consacrées à la cohésion du groupe par l'étude de style de leadership, la culture du travail ⁵collectif, les conflits de travail et les techniques de résolution afin d'attendre la performance du groupe qui exige la motivation et la satisfaction des membres de ce groupe.

II.5. Cinquième étude: les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés cas pratique : l'entreprise IFRI ⁸

3.5. 1.Objet d'étude .

Malgré la stratégie de participation à la prise de décision qui met en relation les

⁸ Bekkamera et Bechrounesabrina, les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des salariés cas pratique : l'entreprise IFRI.université de bejaia,2015.

subordonnés avec leur leader, malgré qu'il permette d'introduire et développer une culture de participation dans l'entreprise. Le style démocrate convient aux situations où les membres sont nouveaux et inexpérimentés qui ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail. Cependant le style démocrate peut entraîner le maximum d'efficacité et manifeste la satisfaction du groupe, il peut répondre aux besoins des salariés en ce qui concerne la participation à la prise de décision, il favorise la motivation du groupe, il permet la promotion de la cohésion du groupe. Formuler des propositions du style de commandement du leadership susceptibles de favoriser le rapprochement entre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise. Et encore inciter les dirigeants de produire des résultats effectifs sur le rendement des travailleurs, en adoptant le style de commandement le plus adéquat aux besoins des travailleurs.

II.5. 2.Méthodologie de recherche

Dans cette étude, la méthode quantitative est utilisée et défini comme celle qui permet de recueillir sur un individu un ensemble d'informations comparables d'un élément à un autre, c'est cette comparaison d'information qui permet ensuite le dénombrement, la catégorisation et plus généralement l'analyse quantitative des résultats. Cette méthode a permis de distribuer des questionnaires auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise IFRI afin de collecter les informations nécessaires d'une manière efficace. Pour cela, on a utilisé la technique du **questionnaire** lors de notre enquête afin de collecter les données qui sont classées, analysées et interprétées pour vérifier les hypothèses émises au départ. Le choix de cette technique n'est pas un hasard mais une nécessité d'interroger un grand nombre de personnes, dans le but de réaliser un niveau de représentativité pour pouvoir généraliser les résultats.

Dans cette étude un effectif de 1101 salariés est retenu et 100 questionnaires fut distribué avec uniquement un retour de 50 questionnaires, réparti comme suit :

«C » Cadres : 09

- « AM » Agents de maîtrise : 30
- « AE » Agents d'exécution : 11

II.5. 3. Résultats de la recherche

Ce travail de recherche a abouti à un ensemble de résultats :

« Les styles de Commandement des salariés » qu'on peut présenter comme suit : On a aussi, un taux de 66% des membres de notre échantillon qui confirment que la nature de relation entre les subalternes et leur responsable est mutuelle, ce qui leur permet de créer un bon climat de travail et de confiance. Ainsi, un taux de 64% des membres de l'échantillon qui déclarent que leur responsable les récompense une récompense matérielle et les encouragent en même temps, afin de donner un meilleur rendement à l'entreprise et réaliser les objectifs communs pour la survie de l'organisation. Enfin, un taux de 78% des membres de l'échantillon qui déclarent que leur responsable participe avec eux dans les situations difficiles du travail, cela peut s'expliquer par le sens de responsabilité que possède ce dernier, sachant que cette participation l'aide dans la clarification des objectifs de l'entreprise Pour cela on pouvait avancer que l'hypothèse est confirmée, puisque la nécessité des qualités et des compétences managériales du leadership contribuent efficacement au rendement des salariés.

II.5. 4. Apport de cette étude à notre travail de réflexion

Cette étude présente un éclairage dans la démarche pour tirer les styles de commandement appliqués par le responsable de l'entreprise et leurs impacts sur le rendement des salariés. L'évolution des styles de commandement, les caractéristiques d'un bon leader, les critères de détermination d'un bon leadership, les avantages du leadership et enfin les qualités et compétences du leadership. Afin de promouvoir le rendement et l'efficacité de l'entreprise en générale. Toutes ses dimensions citées sont très sensiblement exploités comme éléments clefs pour cerner notre étude portée sur « le rôle de leadership dans la promotion de la cohésion de groupe ».

II.6. Sixième étude : l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés cas : ERIAD SETIF (les moulins de la Soummam) filiale de kherrata⁹**II.6. 1. Objet d'étude :**

⁹ Ikhlef Khaled et Sadane Lyes, *l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés cas : eriad sétif (les moulins de la soummam) filiale de kherrata*. université de bejaia.2015.

Cette étude menée au sein de l'entreprise l'ERAD Sétif (les moulins de la Soummam) filiale de kherrata, a pour objectif de démontrer l'impact de style du leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés. En mettant le point sur le style de leadership, qui contient les différents styles de leadership et les théories des styles de leadership, ainsi des généralités sur le style de leadership participatif (démocratique), aussi une présentation de la motivation au travail ou l'on parle de rôle de motivation au travail, et des principales théories de la motivation.

II.6. 2.Méthodologie de recherche

Dans cette étude et afin d'apporter les éléments de réponse à la problématique on avait choisi d'adopter l'approche quantitative. L'utilisation des méthodes quantitatives permet d'exprimer avec précision et de rendre vérifiable les hypothèses auparavant citées. Pour la réalisation de cette étude, la technique du questionnaire est un choix adéquat vue la nature des données recherchées, la disponibilité du cadre théorique. Suite à la disposition de la liste de la population mère qui se compose de 60 employés et notre échantillon comtien 56 enquêtés, les chercheurs ont opté pour l'échantillonnage aléatoire simple, et ce dernier et un prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard, parmi les éléments de la recherche afin de donner à chaque individu la chance d'être sélectionné.

II.6. 3.Résultats de la recherche

Cette étude a démontré qu'il est important de connaitre ce que les salariés envisagent et s'assurer que leur point de vue est pris en compte, d'une façon ou d'une autre, les employés veulent se sentir associés au processus de prise des décisions dans l'entreprise ou ils exercent. Malgré la stratégie de participation à la prise de décision qui met en relation les subordonnés avec leur leader, malgré qu'il permette d'introduire et développer une culture de participation dans l'entreprise. Le style démocrate convient aux situations ou les membres sont nouveaux est inexpérimentés qui ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail. Cependant le style démocrate peut entrainer le maximum d'efficacité et manifeste la satisfaction du groupe, il peut répondre aux besoins des salariés en ce qui concerne la participation à la prise de décision, il favorise la motivation du groupe, il permet la promotion de la cohésion du groupe.

II.6. 4. Apport de cette étude par rapport à la nôtre :

Cette étude a donné une grande importance au style de commandement démocratique et participatif, d'où on pourra dire que cette étude nous a permis d'être au courant de quelques aspects renforçant l'apport de notre étude sur le rôle de leadership sur la promotion de la cohésion de groupe au sein de l'espace professionnel, ou on essayera dans l'une des hypothèses sur le style démocratique et ses possibles promotion et développement de la cohésion de groupe. toute en ajoutant l'importance et la nécessité des qualités et compétences du leadership contribuent efficacement sur la motivation des subordonnés et encore le renforcement de la cohésion de groupe.

II.7. Septième étude : L'impact du Style de Commandement sur la Gestion de l'Entreprise au sein de l'ENNA (Direction de la Sécurité aéronautique – Bejaïa)¹⁰**II.7. 1. Objet d'étude**

Dans cette étude une autre importance est donnée pour le ⁷ Le style de commandement et la manière de diriger sont très importants comme facteur de succès ou d'échec d'une organisation. Les dirigeants ont tous des qualités Relationnelles, des comportements et formations différentes qui conditionnent le style de commandement mis en œuvre. C'est ⁷ pourquoi, il est possible de comparer les organisations en fonctions de la personnalité de leurs dirigeants.

II.7. 2. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'inscrit essentiellement dans une approche qualitative qui est étroitement liée et articulée aux sciences humaines et à la sociologie. On a opté pour la méthode qualitative dans le but de faire une analyse de contenu, qui est une technique de recherche pour la description objective, systématique et Quantitative du contenu manifeste des communications.

Cette étude s'est appuyée sur l'entretien semi-directif en vue d'orienter l'enquête dans un sens objectif et de faire un prélèvement qualitatif, afin de connaître en profondeur toute

¹⁰ MAHOUI Amine et LARBI Thileli , **L'impact du Style de Commandement sur la Gestion l'Entreprise au sein de l'ENNA** (Direction de la Sécurité aéronautique – Bejaïa), université de Bejaïa, 2014.

les informations. L'échantillon est sélectionné d'une manière aléatoire simple accidentelle, constitué de 15 éléments sur une population de 73 personnes.

II.7. 3. Les résultats de la recherche

L'hypothèse qui consiste à dire que le style de commandement est adapté aux caractéristiques de la situation et à la maturité des collaborateurs est vérifiée sur le terrain. Le personnel sujet de cette enquête a montré une disponibilité à collaborer avec le cadre dirigeant vu la flexibilité avec laquelle ce dernier gère les différentes situations qui peuvent surgir dans l'accomplissement des tâches. Cette flexibilité s'est opposée par moments à une certaine rigidité ou bien. Le pouvoir centralisé qui se manifeste par des décisions ou ordonnances empêchent ou bien freinent l'accomplissement et la finalisation de certains dossiers. La majorité du personnel interrogé est unanime quant au constat avancé ci-dessus et confirmant ainsi notre deuxième hypothèse qui stipule que le processus décisionnel opérant engendre des répercussions sur l'entreprise et son personnel. Rigueur dans l'exercice du pouvoir quand les conditions l'exigent. Ce constat est en parfaite concordance avec la troisième hypothèse avancée qui consiste à dire que l'absence d'une bonne structuration hiérarchique engendre un déséquilibre organisationnel et une charge de responsabilité sur le dirigeant.

II.7. 4. Apport de cette étude par rapport à notre étude

- Le style de commandement est lié aux caractéristiques de la situation (contexte) mais aussi au niveau de maturité des collaborateurs par rapport à la tâche.
- Le processus décisionnel opérant engendre des répercussions sur l'entreprise et son personnel.
- L'absence d'une bonne structuration hiérarchique engendre un déséquilibre organisationnel et une charge de responsabilité sur le dirigeant.

III-La problématique

« La valeur de l'équipe n'est pas en fonction de l'addition des capacités individuelles, mais de leurs combinaisons dans une complémentarité active. ». Une équipe n'existe et ne se donne efficacement à son travail que dans la mesure où elle présente une certaine cohésion. En physique, la cohésion indique « la force qui unit les molécules d'un liquide ou d'un solide »¹¹. Dans les dictionnaires Français tels que le **Petit Robert**¹³ et Anglais à l'exemple de **Webster's**¹⁴, elle est plutôt assimilée à la cohérence et à l'adhérence, avec une nette distinction apparue dans ces mêmes sources. Ou il y 'est précisé que « l'usage actuel tend à restreindre la cohésion à ce qui est physique et la cohérence au domaine du figuratif ; par exemple, la cohésion des masses d'argile et la cohérence logique d'un argument, la cohésion comprend une idée de force figurative; la cohésion des individus dans une société en mouvement».

Par ailleurs, Il est à noter, que dans beaucoup d'écrits la définition de la cohésion est loin d'être précise, confuse et souvent confondue à la cohérence. Elle demeure encore source de débats, comme telle, il est nécessaire de mentionner que pour les besoins de notre étude nous avons retenu la définition de la cohésion qui comprenne des concepts comme la communion d'idéaux, les projets partagés, les valeurs communes, l'unité des éléments, l'aide mutuelle, etc., .Ainsi, la cohésion est sous-entendu comme le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe dans un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns et les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent¹⁵.

Originellement centrées sur des aspects purement émotionnels du concept, les

¹¹ Steven Sample ,**cultiver son leadership : Liberté fitness et courage** (efficacité du manger) édition organisation ,2017 ,p 26.

¹² site internet :ERL : <https://www.gereso.com/actualites/2009/02/04/les-facteurs-de-la-cohesion-au-seindune-equipe-de-travail/20/02/2020> bejaia à 21h43

¹³ **Le Petit Robert (1990),p598**

¹⁴ **Le dictionnaire Webster's (1959). p520**

¹⁵ Luis PechVarguez José. **Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise :Le cas des hôtels familiaux au Yucatan**. Gestion et management. HEC PARIS, 2003.p84

différentes études réalisées sur la cohésion, ont révélé que les membres d'un groupe peuvent aussi développer une certaine cohésion dans les tâches qu'ils réalisent. Hackman (1976) établit que les membres du groupe développent une cohésion du devoir lorsqu'il existe une estime ou un compromis des tâches que le groupe exécute.¹⁶

Ainsi, appliquée à un groupe, la notion de cohésion renvoie aux facteurs qui maintiennent ensemble les membres d'un groupe et leur permettent de résister aux forces de désintégration. A cet effet, le degré de cohésion dépend, pour les membres du groupe, du degré d'attraction de celui-ci. Cette « valeur attractive » est fonction de l'intérêt des personnes pour les activités du groupe et son mode d'organisation. Cet intérêt est optimisé lorsque certains nombre d'éléments sont clarifiés à savoir, les objectifs qui déterminent le sens de l'action menée ; les modalités de participation, aussi les rôles attribués à chacun, et leur évolution, et en dernier, l'organisation matérielle à côté du style de leadership.

Le leadership (Type de Commandement) a suscité et suscite toujours un vif intérêt auprès de diverses disciplines. Il est un des domaines de recherche les plus étudiés dans le monde des affaires et amplement sont des publications récentes, confirmant qu'il s'agit d'un sujet de grande préoccupation au tournant du XXe siècle. Alors qu'il figure source de débats, il est reconnu par de nombreux chercheurs comme étant un “ *un art, fondé autant sur le jugement et l'intuition que sur des compétences prédéfinies* ”.¹⁷ Des compétences gestionnaires et organisationnelles, des qualités personnelles, Des compétences en matière de prise de décision et de prise de risque, Des qualités relationnelles et communicatives. De ce fait, il dépasse de loin la notion de Management qui se limite dans la majorité de cas dans les tâches qui repose essentiellement sur le planning, l'audit et la prise de décision. Notre analyse biographique du Concept et de la pratique de leadership au sein des organisations révèle l'abondante littérature réservée à la question du type de commandement dès le début du 20eme siècle à citer, les travaux de KURT LEWIN qui trace le rapport entre les dynamiques de groupe et styles de

¹⁶ Hackman, J. **Group influence on individuals**, in M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1455-1525). Rand-McNally. Chicago. IL.1976.

¹⁷ Margie Buchanan-Smith avec Kim Scriven. *Le leadership en pratique : Diriger efficacement les opérations humanitaires*. Étude ALNAP. © Overseas Development Institute, London, June 2011

commandement, suite aux

Plusieurs expérimentations sur le groupement humain au travail. Aussi RENSIS UKERT, dans la même lignée de réflexion de son prédécesseur LEWIN qui cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Alors que MAC GREGOR va plus loin que LEWIN et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire l'homme. De son côté BLACK MOUTON nous propose une conception bipolaire du management.

Les résultats des travaux pluridisciplinaires précités ont évolué vers une plus grande association et implication des subordonnés dans l'élaboration à l'application des décisions, c'est-à-dire à une plus grande liberté et autonomie d'action du personnel pour la réussite des entreprises et leurs atteintes des finalités souhaitées. L'apport de ces travaux a permis en conséquence la redéfinition de la conception de leadership au sein des organisations aussi à contribuer à la correction des conceptions erronées quant au rôle de leader réduit dans beaucoup de cas dans l'égoцентриté dans la prise de décision.

Par ailleurs, avec la mondialisation, l'accélération et la complexité de l'environnement des affaires et des entreprises, les besoins en matière de leadership généralisés à toutes sortes d'institutions sont considérés comme critiques à sa capacité d'évoluer, de s'adapter, et de rester pertinent. Une gestion et une administration saines ne suffisent pas : ce qu'il faut, c'est un leadership de pointe, efficace et astucieux et un Leader qui inspire, motive, communique, et soit attentif aux éléments de son équipe, que générateur potentiels et énergies et initiateur de nouveaux leader. Ces idées sont traduites dans la définition de Bain Tracy, pour qui le leadership détermine la capacité d'aider des personnes « Ordinaires » à accomplir des choses « Extraordinaire ». Aussi chez Warren G. Bennis qui le perçoit en la capacité de transformer une vision en réalité.

Les spécialistes dans le domaine de la gestion et du management dans leurs diversités sont en course permanente à la conquête de leadership qui réponde aux exigences du moment, c'est pourquoi nous assistons davantage à la naissance de nouveaux paradigmes et de nouvelles notions telle que celle de « Commun propose » traduite de l'Anglais comme « Objectif Commun ».

L'idée de « Common Purpose » ou « l'Objectif Commun » jette un nouvel éclairage sur la signification du leadership d'où les qualités essentielles des dirigeants sont plus importantes encore que la manière de diriger. Ainsi interrogé sur sa signification, Joel Kurtzman, une des figures emblématiques dans le domaine avance la réponse suivante : « *c'est cette expérience rare, presque palpable, qui se produit lorsqu'un dirigeant fusionne un groupe, une équipe ou une communauté en un « Nous » créatif, dynamique, courageux et presque invincible. Cela se produit au moment où les valeurs, les outils, les objectifs et les espoirs de l'organisation sont intériorisés de manière à permettre aux personnes de travailler sans relâche vers un objectif.* »¹⁸ En dépit de sa difficulté de concrétisation sur le terrain et qui requiert bien des conditionnements. Kurtzman observe que : « *lorsqu'un leader est capable de le faire, les résultats sont démesurés, mesurables et inspirants* »¹⁹

En effet, CEVITAL souhaite devenir leader sur ses différents marchés. Elle cherche à bâtir et à construire un groupe pérenne avec une performance durable pour tous ; ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires ainsi que ses communautés. Dans cette optique, les cadres et les collaborateurs s'engagent et partagent avec conviction des valeurs fondamentales conjuguée dans les quatre lettres suivantes (IRIS): (***Initiative. Respect Intégrité Et Solidarité***) représentent le symbole de la cohésion des équipes. Toutes fois, l'enseignement et la pérennité de ces valeurs parmi le personnel et les équipes professionnelles nécessite un leadership efficace pour prendre en compte un ensemble de qualités et de caractéristiques permettant à la fois des réponses à des problématiques du contexte professionnel d'ordre conflictuel et instable et de réussir encore d'unir les objectifs et faire rapprocher les visions de son équipe et de faire émerger le meilleur de chaque éléments pour servir le plus parfaitement possible. De là découle notre intérêt pour la question de leadership et son implication dans la création, autant que la survie de la cohésion chez les équipes à **CEVITAL** afin de mettre en

¹⁸joelKurtzman,**thecommonpurpose :comment les grands leaders arrive de l'organisation a atteindre l'extraordinaire**,1stedition jossey bass.2010,p12.

¹⁹site internet :ERL/<https://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs>. Consulté le10/02/2020 a Bejaia 17H22.

lumière les démarches et les stratégies vouaient par les Grandes Entreprises dans ce domaine pour la transformation des groupes de « Moi's » en équipe de « Nous » Unie et solidaire à partir des éléments de réponses fournis à la question principale et ses dérivées qui se présentent comme suit:

Question principale :

*En quoi et comment les styles de Commandement Influencent –ils la cohésion des équipes de travail au sein de l'entreprise **CEVITAL**, et quels sont les regards portés sur ses derniers par les différents membres de ces ensembles ?*

Questions Subdivisaires :

- 1-** En quoi le choix du type de commandement opéré à **CEVITAL** renforce-t-il l'Union et la force d'attraction des membres de l'équipe et crée-t-il un climat propice de maximisation de résultats?
- 2-** Comment la personnalité du Commandeur à **CEVITAL** intervient t- elle dans la mobilisation des énergies des membres d'équipe de travail autour de visions etdes objectifs communs?
- 3-** Comment le comportement et la conduite du Commandeur à **CEVITAL** permettent t- elles de cultiver les valeurs de cette entreprise et contribuent-elles à la promotion de l'identité professionnelle parmi les membres d'équipe de travail..

IV-Les hypothèses

La notion d'hypothèse peut prendre dans les différentes disciplines scientifiques des formes variables. Dans les sciences expérimentales et hypothético-déductives, l'hypothèse est le plus souvent l'expression d'un lien de causalité entre un phénomène et un autre. Le lien que l'on peut établir entre un traitement et la disparition des symptômes d'une maladie peut fournir un exemple de ce type d'hypothèse. L'enjeu réside alors dans la conception d'un protocole expérimental permettant le contrôle des variables parasites et l'analyse empirique des liens entre variables explicatives (ou indépendantes) et variables expliquées (ou dépendantes). Dans les sciences sociales et tout

Particulièrement en sociologie, cette conception expérimentale et causaliste issue des sciences exactes et/ou cliniques n'est pas adaptée, dans la mesure où il s'agit d'observer des situations « naturelles », non expérimentales. Comme l'indique Émile Durkheim, « ce sont les variations concomitantes qui constituent l'instrument par excellence de la recherche en Sociologie »²⁰. Il est alors nécessaire de concevoir un modèle d'analyse, fondé sur l'organisation d'un certain nombre de concepts qui sont mobilisés et articulés dans la phase de construction de l'objet. Il en est ainsi par exemple dans le travail fondateur de Durkheim sur l'explication des variations des ¹¹ Taux de suicide selon les types de société. Pour établir un lien entre le niveau de cohésion d'une société et les variations des taux de suicide, Durkheim commence par définir de manière opérationnelle ce qu'il entend par suicide, taux de suicide et indicateurs de cohésion sociale. Les hypothèses sont donc des propositions de réponse aux questions posées dans la mise en problème. Elles doivent être opératoires (vérifiables et/ ou falsifiables) de manière à pouvoir être mises à l'épreuve empiriquement.²¹

Ce travail s'articule autour des trois hypothèses suivantes :

²⁰Émile Durkheim, Les règles de la méthode sociologique, Paris, p u f,[1895], 1986, p. 137. p. 148.

²¹Jean-Claude Combessie, les 100 mots de la sociologie, Edité par Presses universitaires de France. Paris - impr. 2010, p 12.

Hypothèse N°1

Le choix de types de Commandement approprié aux situations de l'entreprise, adapté aux savoirs et aux motivations des individus de l'équipe accentue l'union et renforce le lien de collaboration, et favorise le climat d'obtention d'un max de résultats et d'accès aux finalités.

Hypothèse N°2.

La personnalité Charismatique du Commandeur au sein de CEVITAL engendre la confiance et suscite la motivation parmi les équipes de travail pour se concentrer sur la concrétisation de la vision commune et l'atteinte des objectifs ciblés.

Hypothèse N°3

L'appropriation et la mise en pratique au quotidien des valeurs de l'Entreprise CEVITAL sont les dispositifs en mains du commandeur pour inciter et générer les conduites des équipes de travail et nourrir ainsi leurs identités professionnelles.

V- la Définition et l'analyse des concepts clés

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. Elle débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche.²² La discussions des concepts représente donc une partie capitale qui permet de bien saisir et de situer le sujet d'étude. L'importance de ce thème nous a incités à consacrer une partie à la présentation de cet élément afin de définir les concepts et les notions employés, en faisant référence à des définitions et explications de certains auteurs :

²² Ibid, p 62.

1. le Rôle

George H. Mead²³, fondateur de la psychologie sociale et précurseur de l'interactionnisme symbolique, place le « rôle » au centre de sa théorie de la socialisation : lorsque l'enfant joue, il fait l'apprentissage de règles collectives en adaptant sa conduite à celle des personnes qui l'entourent ; ce faisant, il intériorise par imitation le comportement d'autrui (role taking) et élabore pour lui-même un ensemble de rôles qui lui permettent progressivement de trouver sa place dans le jeu et, par extension, dans la vie sociale. La notion de « rôle » permet ainsi d'expliquer le rapport de l'individu à la structure sociale au gré d'adaptations successives. Prolongeant cette théorie, Robert Linton²⁴ montre que chaque individu joue un rôle qui correspond à ce que les autres attendent de lui du fait de son « statut » (statuts) (c'est-à-dire de son âge, son sexe, ses origines sociales, sa profession, etc.). La définition du rôle de chacun(e) émerge donc toujours d'une interaction avec autrui. Mais cette définition peut être multiple : selon Erving Goffman²⁵, si le statut social d'un individu est décisif, on observe souvent qu'il peut ne pas faire ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire ne pas se conformer à son rôle officiel pour laisser voir d'autres facettes de sa personnalité.

2. L'impact

Selon le grand Larousse encyclopédique de la langue française, l'impact peut être défini comme « l'effet produit par quelqu'un ou l'influence exercée par quelqu'un par ses idées »²⁶.

3. Equipe

Une équipe est un groupe de personnes organisé qui coopère étroitement à un service donné ou à l'accomplissement d'un objectif commun/d'une mission. En matière de sport, une équipe est l'ensemble des joueurs du même camp ou associés dont le but est de remporter la victoire au cours d'une compétition ou d'un match.

²³George H. Mead, *L'Esprit, le Soi et la Société*, Paris, p u f, 1934.

²⁴Robert Linton, *The Study of Man*, New York, Appleton Century, 1936.

²⁵Erving Goffman « *La "distance au rôle" en salle d'opération* », Actes de la recherche en sciences sociales, 2002 vol. 3, no 143, p. 80-87. 95, 1961.

²⁶ *Grand Larousse encyclopédique* de langue française, paris, 2007. P566.

À ce titre, nous pouvons faire allusion aux équipes de football (Boca Juniors, Manchester United, A.C. Milan), de basketball (Los Angeles Lakers, Chicago Bulls) et de tout autre sport collectif (non individuel).

Dans le cadre du travail et entrepreneurial, une équipe est un groupe de collaborateurs/ouvriers, dirigés par un quelconque gérant, qui travaille dans le but de répondre aux objectifs de l'organisation.

La notion d'équipe est associée à d'autres termes, tels que communauté ou groupe social. Une communauté est un ensemble d'êtres humains ou d'animaux qui partagent des éléments/intérêts communs. En général, une identité commune est créée au sein d'une communauté par le biais de la différenciation d'autres groupes ou communautés.²⁷ Le groupe de personnes qui s'organise pour parvenir à un objectif commun reçoit le nom d'équipe. D'autre part, on entend par travail l'effort humain et l'activité de production par le biais desquels on perçoit une rémunération.

Ces définitions nous permettent de faire une approche du concept d'équipe de travail, qui est le groupe de travailleurs dirigés par un gérant. Cette équipe travaille en vue des objectifs de l'organisation.

Le bon fonctionnement d'une équipe de travail dépend de plusieurs facteurs. Tous les employés qui font partie de l'équipe doivent travailler pour parvenir à l'objectif commun. La solidarité s'avère donc essentielle au sein du groupe. Il est hors de question de s'exhiber individuellement ni d'être en concurrence avec ses camarades. Cela pourrait mettre en échec l'objectif de l'organisation.²⁸

4. Groupe

« En science sociale, le terme « groupe » est utilisé sans définition précise du fait de la multiplicité et de la variété des groupes ou ensembles d'individus que

¹⁶ ²⁷ site internet

:ERL: <https://lesdefinitions.fr/equipe#:~:text=Une%20C3%A9quipe%20est%20un%20groupe,commun%2Fd'une%20mission>. consulté le 07/10/2020 à 12h08.

²⁸ site internet : ERL : <https://lesdefinitions.fr/equipe-detavail#:~:text=Le%20groupe%20de%20personnes%20qui,re%20C3%A7oit%20le%20nom%20d'%C3%A9quipe.&text=Tous%20les%20employ%C3%A9s%20qui%20font,parvenir%20C3%A0%20l'objectif%20commun>. consulté le

07/10/2020 à 13h25.

présente la société. L'élément commun à toutes les définitions est » :

- Qu'il s'agit d'un tout et non d'une addition d'individus
- Lié entre eux par des liens qui peuvent différer de nature et d'intensité.²⁹

4. Commandement

Le commandement a pour mission de faire fonctionner le corps social. Cette mission se répartit entre les divers chefs de l'entreprise, chacun ayant la charge et la responsabilité de son unité. Le but du commandement est de tirer le Meilleur parti des agents qui composent son unité. Fayol a identifié les qualités Personnelles d'un bon chef : avoir une bonne connaissance de son personnel, éliminer les incapables, connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner l'exemple, faire des inspections périodiques du corps social, réunir ses principaux collaborateurs en des réunions, ne pas se laisser absorber par les détails, viser à faire régner un climat d'initiative et de dévouement du personnel.³⁰

Selon SUN TZU, le commandement désigne « l'équité, l'amour pour ceux en particulier qui nous sont soumis et pour tous les hommes en général. La science des ressources, le courage et la valeur, la rigueur, tels sont les qualités qui doivent caractériser celui qui est revêtu de la dignité de général ; vertus nécessaires pour l'acquisition desquelles nous ne devons rien négliger : seules elles peuvent nous mettre en état de marche dignement à la tête des autres »³¹.

Le commandement est « l'action, le fait de commander. La fixation des ordres nécessitant d'être exécuté ». Commander revient donc au fait de donner des ordres, des directives et les faire exécuter au sein d'une organisation. La manière de commander dépend de nombreux facteurs mais repose essentiellement sur la notion de pouvoir, c'est-à-dire la faculté de faire faire quelque chose à un individu ou un groupe. Dans les entreprises, le pouvoir se fonde le plus souvent sur un niveau hiérarchique. Il peut

²⁹ GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 8ème éd, Dalloz, Paris, 2004, P19.

³⁰ Diemer Arnaud, **Economie D'entreprise**, IUFM d'Auvergne Préparation CAPET, P 20, année non cité, fichier PDF disponible sur le lien : www.oeconomia.net/private/cours/fonctionressourceshumaines.pdf, 24/04/2020

³¹ Sun Tzu et Victoria Charles, **L'art de la guerre**, Parkstone Press, New York, 1989, p 50

cependant provenir de qualités personnelles (honnêteté, charisme) ou professionnelles (connaissances, expérience). Dans les entreprises, tous les dirigeants n'ont pas forcément la même manière de commander. L'étude des styles de commandement porte sur la manière dont les décisions sont prises et appliquées dans l'entreprise.

5. Pouvoir

Le pouvoir désigne la capacité de l'acteur individuel ou collectif de contrôler les termes d'une relation d'échange afin qu'elle lui soit favorable³². Ni attribut ni possession, le pouvoir se déploie dans des interactions. Dominante, cette conception relationnelle s'illustre par la formule classique de Weber : « le pouvoir est toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances ; peu importe sur quoi repose cette chance. »³³Chez Parsons³⁴, le pouvoir est avec l'argent et l'influence, l'un des moyens dont l'acteur dispose pour parvenir à ses fins dans toute interaction. Le pouvoir suppose une distribution asymétrique des ressources, asymétrie caractéristique des structures de domination³⁵. L'attention portée à cette distribution donne lieu à des analyses contrastées du pouvoir décisionnel. La thèse pluraliste³⁶ envisage une distribution des ressources de pouvoir entre des groupes d'intérêts diversifiés et nombreux. Si des coalitions sont possibles, rien s'apparentant à une classe dirigeante unifiée n'existe le système décisionnel est polyarchique. La thèse marxiste³⁷ insiste, elle, sur l'existence d'une élite du pouvoir compte tenu de l'interpénétration des diverses fractions de la classe dirigeante.

Pour sa part, Foucault³⁸ considère que le pouvoir est partout et qu'il s'exerce selon un jeu de relations inégalitaires et déséquilibrées, résultant d'une structure sociale différenciée. Des rapports de force multiples se forment et jouent aussi bien au travail, dans la famille, les institutions... Le pouvoir vient donc d'en bas. Il n'est ni extérieur ni surplombant mais produit des sujets « de l'intérieur » : les procédures,

³²Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, 1977.

³³Max Weber, Économie et société, tome I, op. cit., p. 95.

³⁴Talcott Parsons, Politics and Social Structure, New York, The Free Press, p61. 1969.

³⁵François Chazel, Du pouvoir à la contestation, Paris, L.G.D.J., 2003.

³⁶Robert Dahl, Qui gouverne ?, Paris, A. Colin, [1961], 1973. 85

³⁷Charles Wright-Mills, L'élite du pouvoir, Paris, Maspero, 1969.

³⁸Michel Foucault, La volonté de savoir, Gallimard, Paris, 1976. p86.

dispositifs et techniques du biopouvoir investissent la vie de part en part et donnent son caractère « disciplinaire » à la société. Enfin, quelles que soient les perspectives adoptées, les sociologues retiennent que là où il y a pouvoir, il y a résistance et contre-pouvoir.

6. Leader

Selon ALAIN DULUC le leader se définit comme suit : « le leader est une personne capable de s'affirmer pleinement. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, est conscient de ses forces, de ses faiblesses, il sait pleinement utiliser ses points forts et limiter ses points faibles. Le leader sait ce qu'il veut, pourquoi comment le communiquer aux autres afin d'obtenir leur coopération et adhésion. Il sait comment atteindre ses objectifs, ses buts et remplir ses missions ». ³⁹

7. Leadership

Se définit comme : « la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celle des autres, cette définition conçoit le leadership comme une fonction qui peut s'exercer avec ou sans pouvoir hiérarchique et à tout les niveaux de l'organisation »⁴⁰

« Activité de direction économique, politique, ou de fait, style d'action. Désigne à la fois le statut, le comportement de la personne assurant la conduite du groupe. Elle peut être désignée (fonction de direction), préférée ou choisie par le groupe. » Fonction assumée, avec un certain style, par un individu, sous-groupe, ou un groupe placé dans une situation définie, visant à influencer de manière significative ou même à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés ou réalise la tâche exigée »⁴¹

Selon ALAIN Duluc le leadership désigne : « la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs »⁴². Il est défini aussi comme étant: « Un art, fondé autant sur le jugement et l'intuition que sur des compétences prédéfinies »⁴³.

³⁹ALAIN Duluc, Le leadership et confiance, édition Dunod, Paris, 2000, P 62.

⁴⁰GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, Op.cit, P196.

⁴¹LAROUSSE (Grand Dictionnaire de la Psychologie), P525.

⁴²DULUC Alain, Leadership et confiance, éd Dunod, Paris, 2000, P68.

⁴³MARGIE Buchanan-SMITH- SCRIVEU Kim, Le leadership en pratique (Diriger efficacement- Lesopérations humanitaires)éd Alnep, P6

Le leadership est un élément fondamental dans la réussite de l'entreprise et, surtout, pour celles qui visent encore à devenir leader sur le marché. Donc, les Entreprises ont besoin de bon leadership afin de rester compétitive sur le marché, gérer ou bien s'ajuster aux changements du marché, au dans l'entreprise elle-même. .

8. Styles de commandement

C'est la manière d'exercer le pouvoir c'est –à –dire un style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés. Il correspond à une manière d'exercer l'autorité ou le pouvoir, c'est-à-dire le style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés. On dira aussi que le style de commandement est « La manière de diriger le personnel varie d'une entreprise à l'autre. Cela dépend certes de la personnalité du dirigeant mais aussi d'un certain nombre de facteurs liés à l'entreprise elle-même, son environnement, son personnel, etc. Les différents styles de commandement ont été étudiés par plusieurs auteurs au cours du temps »⁴⁴.

9. Management

Le terme "management" est dérivé d'un vieux mot français « ménagement » qui jusqu'au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme *conduite, direction d'une entreprise*.

Le verbe **manager** est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

➤ To **Manage**: diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manœuvrer.

➤ To **Manage**: S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion et administrer, administration.

Gérer et gestion, proviennent du verbe latin *gerere* qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner. -

⁴⁴ Ibid, P19.

Administrer et administration, proviennent du verbe *administrare* qu'on peut définir comme gérer un bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.⁴⁵

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc. Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager: Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler.

10. Responsabilité

Être responsable, c'est pouvoir et devoir répondre de ses actes. C'est donc assumer le pouvoir qui est le sien, jusque dans ses échecs, et accepter d'en supporter les conséquences. Seul le très jeune enfant et le dément y échappent, et cela dit peut-être l'essentiel : la responsabilité est le prix à payer d'être libre.

Responsabilité (ÉTHIQUE DE) Celle qui ne se contente pas d'appliquer des principes. L'éthique de responsabilité exige qu'on tienne compte aussi, avant toute décision, des conséquences prévisibles de l'acte envisagé.

Responsabilité (PRINCIPE DE) Principe énoncé par Hans Jonas, dans le livre éponyme (*Das Prinzip Verantwortung*, 1979). C'est comme une dilatation de l'éthique

de responsabilité, aussi bien dans le temps que dans l'espace : nous devons nous préoccuper des conséquences les plus lointaines de nos actes, pour autant que nous puissions les prévoir, donc prendre en compte aussi les droits des générations futures, à l'échelle de toute l'humanité. Le principe, qui est susceptible de plusieurs formulations différentes, peut par exemple s'énoncer ainsi : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre. »⁴⁶

11. Cohésion

La sociologie, à rapprocher des concepts durkheimiens de solidarité sociale et de

⁴⁵ Article pdf sur <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/diani/Management-general.pdf> consulté le 03/03/2020 à bejaia 20h01.

⁴⁶ Article pdf sur : www.memopage.com/etudes/html_etudes/1782.pdf le 04/04/2020 à 22:46

contrainte, appliqués aux groupes institutionnels. Noter que la cohésion marque l'état des individus ensemble tandis que l'intégration marque le mouvement des individus vers le groupe. En Psychologie sociale, la cohésion représente la solidarité des membres d'un groupe résultant de l'attraction réciproque ou de la complémentarité des individus qui le composent, d'une communauté de buts, d'action de normes parfois d'origine où d'allégeance à un même chef⁴⁷.

«Les forces résultantes qui agissent sur les membres afin qu'ils demeurent dans un groupe. Un résultat, un enchaînement de méthodes pratiques pour construire ce groupe à partir d'individualités différentes.»⁴⁸

12. Les valeurs d'entreprise

Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociétaux sur lesquels elle se base pour évoluer et prendre ses décisions stratégiques. Les valeurs de l'entreprise reflètent la vision de son dirigeant. Des entreprises comme Apple, Nestlé ou Orange communiquent régulièrement autour de leurs valeurs d'entreprise. Les valeurs d'une entreprise (à l'américaine « corporate values ») sont les principes sur lesquels elle se base pour évoluer dans son secteur et prendre ses décisions stratégiques. Ces principes peuvent être moraux (loyauté envers les clients et les collaborateurs, qualité supérieure en toute circonstance...) sociétaux (respecter l'environnement, développer un modèle économique plus éthique...). Elles peuvent aussi prendre une dimension marketing (proximité avec sa clientèle, adaptabilité...) ou refléter une stratégie (innover, être toujours à la pointe...). Les valeurs d'une entreprise reflètent la vision de son dirigeant, sa façon de concevoir l'entrepreneuriat.⁴⁹

13. Commandeur

Manager et commander sont fondés sur l'exercice de l'autorité dans une organisation. Toutefois commander a une signification plus restrictive que manager. Lorsque l'on

⁴⁷ LA ROUSSE, (grand dictionnaire de la psychologie), p325.

⁴⁸ PIERRE Cauvin, **LA cohésion des équipes**, 2002, p 21.

⁴⁹site internet :ERL :<https://www.l-expert-comptable.com/a/532220-les-valeurs-au-sein-d-une-entreprise-un-levier-de-performances.html> consulté le 23/02/2020 , Bejaia à 23h47.

emploie le terme de commander on met plus l'accent sur l'autorité alors qu'avec l'emploi du terme manager on approche plus la manière de commander ou de diriger.

Manager consiste à gérer ou diriger les processus de l'organisation d'entreprise ou à encadrer une équipe de collaborateurs. Commander consiste à donner un ordre à quelqu'un ou à un collaborateur dans l'entreprise. Autrement dit, le commandement est fondé sur l'exercice de l'autorité.⁵⁰

Commander, une démarche en 3 étapes :

Analyser, prévoir, anticiper: seul ou avec un conseil (état-major). Il s'agit de prendre en compte la réalité de l'environnement, la capacité des moyens matériels, la valeur des hommes et leurs faiblesses, les atouts, les contraintes, de prévoir tous les événements qui peuvent subvenir en commençant par les plus pénalisants. D'envisager tout cela non pas pour faire disparaître les risques mais au contraire les évaluer et les prendre en compte dans les choix qui seront faits. Le bon chef c'est celui qui s'appuie sur une juste évaluation des risques et va jouer avec, pour ensuite s'en servir.

Ordonner : la décision prise et formalisée : ordonner ne consiste pas seulement à la transmettre Par écrit ou à la voix. Il s'agit d'être suffisamment convaincant pour que le subordonné fasse sien l'ordre qui lui est donné. Il faut commencer par expliquer le but de l'ordre qui lui donne tout son sens.« En toute chose faire voir le but » disait Lyautey. Il ajoutait « La première condition pour conquérir les cœurs, ce n'est pas la force mais la persuasion. » disait Lyautey.

Contrôler : subsidiarité. Laisser aux échelons subordonnés leur nécessaire liberté d'action, leur capacité d'initiative. Contrôler ce n'est pas seulement sanctionner, rectifier, c'est aussi féliciter, encourager.⁵¹En résumé, l'art de commander consiste à faire passer dans le cœur et dans l'esprit de ceux que l'on commande sa vision de la situation, sa conception de l'action et sa volonté dans l'exécution.

14. Solidarité et union : Le concept de solidarité est l'un des premiers mots de la sociologie : Émile Durkheim s'appuie sur la distinction entre la « solidarité mécanique » et la « solidarité organique » pour analyser l'évolution des sociétés modernes¹. La

⁵⁰.site internet.url : <http://www.nd-chretiente.com/eformation/NDC-fiche-pedagogique79.pdf>.consulté le 20/10/2020

⁵¹. ALAIN Duluc.op cite.p27.

⁵² site internet.url : <http://www.nd-chretiente.com/eformation/NDC-fiche-pedagogique79.pdf>.consulté le 21/10/2020

solidarité mécanique fonde le lien social au sein des sociétés traditionnelles ; elle dérive principalement de la similitude des membres du groupe et de leurs fonctions. Durkheim considère qu'à mesure que les fonctions sociales se spécialisent et se diversifient, une solidarité organique se substitue à cette solidarité mécanique. Elle se fonde au contraire sur une différenciation des tâches qui inscrit les individus dans des liens d'interdépendance sociale. Autrement dit une société moderne, les membres du groupe sont certes spécialisés, mais complémentaires. Dans les travaux sociologiques plus récents, la notion de solidarité reste intimement imbriquée à celle de lien. Elle en épouse donc les différentes formes : familiales, intergénérationnelles, sociales, citoyennes... Chargé des termes du débat public, ce concept polysémique appelle à être déconstruit du point de vue sociologique, au profit non seulement d'une lecture des pratiques de solidarité et de leurs manifestations multiples, mais aussi de leurs fondements, c'est-à-dire des formes d'échange et des logiques de réciprocité dans lesquelles elles s'inscrivent. Ainsi déconstruit, le terme de solidarité devient un outil conceptuel majeur dans la comparaison des modèles sociaux : il permet l'analyse de la variabilité des formes de solidarité à différents échelons territoriaux et sociaux, et de la façon dont elles s'articulent au sein des sociétés contemporaines.⁵³

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de bien se positionner, et de déterminer l'angle d'attaque de reste des chapitres, avec une décortication de problème d'étude et de cerner le phénomène à l'étude sous plusieurs aspects. et une construction des hypothèses de façon minutieuse suivies par une profonde analyse conceptuelles qui nous permettra de construire les outils d'analyses de notre recherche. Ce chapitre a montré comment l'acte de rupture des connaissances préétablit c'est fait de façon à pouvoir passer à l'acte de la construction et de rendre notre questionnement un vrai problème de recherche. et cela nous a mis dans la voie d'attendre et d'accéder au troisième acte de la recherche qui est l'expérimentation et la constatation.

⁵³ Émile Durkheim, De la division du travail social, Paris, p u f, coll. « Quadrige » [1893], 2007. P70.

Chapitre II
Leadership et
Phénomène de la
Cohésion d'équipe

Section I

Les fondements du Concept leadership

Section I : les fondements du Concept leadership**Préambule**

Le style de leadership fait référence à un terme largement utilisé dans le langage quotidien: le "leadership". Dans toutes les activités de la vie sociale aussi disparates que l'entreprise, la politique, le sport, la médecine, l'armée ou encore la religion, on peut entendre fréquemment: "il a fait preuve de leadership, il manque de leadership, il a un mauvais leadership". Ce terme apparaît donc comme un fourre-tout où chacun met ce qui l'intéresse. Nous tenterons de cerner le phénomène en parcourant la littérature sur le sujet ⁵⁴. Dans ce chapitre on va faire le point sur l'analyse de la pensée des précurseurs sur le leadership ; de comprendre comment la conception du leadership s'insère dans les pratiques de management et partir de là pour voir un ensemble de théories et d'approches qui ont fondé le concept leadership comme un élément central dans le fonctionnement des organisations. Puis on abordera avec plus de profondeur le concept de la cohésion et on fera le point théorique de l'apport de styles de leadership sur le développement de la cohésion.

La notion de leadership

Les écrits sur le leadership et le style de leadership sont nombreux. Il y a quelques années on dénombrait un très grand nombre d'ouvrages consacrés à ce thème depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Cet engouement est loin d'être tombé de nos jours. Le mot leadership est donc fréquemment employé pour désigner soit le pouvoir: soit l'autorité: (Likert, 1961; Blake et Mouton), soit l'influence (Hollander et Julian, 1969); ou encore le charisme (Bass, 1985). En plus, dans son utilisation, ce concept est souvent mis en relation avec un certain nombre d'éléments, dont certains nous intéressent de façon particulière et nous les examinons ci-après en particulier leurs implications dans le processus de la promotion de la cohésion d'équipe ou de groupe.⁵⁵

⁵⁴ Ouorou Saouengou A, M, **l'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs**, mémoire présentée à l'université de Québec comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.O. juillet 1991.p63

⁵⁵ Ibid., p22.

I.2.Définitions

Tenant compte des considérations ci-dessus évoquées, nous tenterons de retenir une définition du leadership et du style de leadership pour notre recherche. Dans les écrits, on trouve plusieurs définitions qui se rapportent à ces deux éléments.

II. Définition du leadership

Bergeron ⁵⁶ par exemple définit le leadership comme l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation. L'accent est mis ici sur l'influence du supérieur sur ces subordonnés. Pour Tannenbaum⁵⁷, le leadership est une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique, En ce qui concerne Koontz et O'Donnell ⁵⁸, le leadership est l'art ou le processus consistant à influencer les personnes de façon à ce qu'elles consacrent volontairement tous leurs efforts à la réalisation des buts collectifs. C'est un art parce que cela exige une certaine habileté et des talents pour inciter les employés de manière à leur faire accomplir des tâches volontairement avec zèle dans le sens des objectifs poursuivis par l'entreprise. Bergeron (1989) ⁵⁹, abonde dans le même sens lorsqu'il définit le leadership comme une activité qui consiste à influencer le d'un individu ou d'un groupe d'individus en vue de la réalisation des objectifs visés. En résumé, on peut dire que le dirigeant doit être capable de faire accomplir les tâches aux employés par son influence et son pouvoir de persuasion. Cela suppose qu'il inspire confiance et que les employés acceptent d'exécuter sans résistance les tâches qui leur sont assignées.⁶⁰

⁵⁶ Bergeron, J-L et Morin, J-L, **l'influence des «besoins supérieurs» sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche relations industrielles** vol 35, 1980. p3

⁵⁷ Tannenbaum et Schmidt. Havard L'Expansion.

⁵⁸ Koontz, H. et O'Donnell, **Management ,principes et méthodes de gestion,** McGrawHill 1980.

⁵⁹ Bergeron, P G, **La gestion moderne théorie et cas Gaëtan Morin,** 1989. (p.346-347)

⁶⁰ Ouorou Saouengou A , M,op.cit.p29.

III.1. Les théories de leadership**Les théories de leadership**

De nombreuses études ont été effectuées en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership surtout après la deuxième guerre mondiale. Ces différentes recherches ont conduit à l'élaboration de plusieurs théories dont nous présentons ici quelques unes.

Les précurseurs sur la question du leadership**III.2.1. Weber et ses travaux fondateurs sur le leadership et l'autorité**

Auteur prolifique et intellectuel remarquable pour son temps, Max Weber (1864-1920) qui fit ses études à l'Université de Heidelberg (avant de devenir professeur) fut probablement l'un des premiers – sans réellement en être conscient – à travailler sur le leadership. Longtemps méconnus, les travaux de Weber n'ont été que tardivement accessibles aux États-Unis et en France. En matière d'analyse des organisations et de gestion des comportements organisationnels, c'est surtout *Économies et sociétés* (1922) qui est l'ouvrage le plus significatif. En ce sens, il analyse le rôle du leader et examine comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il faut savoir qu'il est le premier auteur à utiliser le terme « charisme » dans son acception moderne caractérisant les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder une personne. L'élément central de l'apport de Weber aux théories du leadership réside principalement dans une analyse des formes d'administration et de direction au sens large. Il s'intéresse à la manière par laquelle les hommes gouvernent les autres hommes, en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité qui soit reconnue par tous. Cette Autorité et légitimité donnent naissance à trois formes de leadership désormais célèbres : l'autorité à caractère rationnel qui se rapproche de l'administration moderne, l'autorité traditionnelle et l'autorité à caractère charismatique⁶¹.

⁶¹ Jean Michel Plane, *théories de leadership modèles classiques et contemporains*, collection :management sup, DUNOD, P 10, 2015.

III.2.1.1. Le leadership légal fondé sur une autorité rationnelle

Weber considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes. Ce sont les textes qui confèrent à une personne une position de leadership. Pour l'auteur, « la légitimité de l'autorité est transformée en la légalité de la règle générale, celle-ci étant élaborée consciemment et par rapport à des buts, et décrétée et publiée selon des règles formelles »⁶². Celle-ci repose sur un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investie de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

III.2.1.2. Le leadership traditionnel

Fondé sur une autorité traditionnelle, c'est le respect des traditions et de l'histoire d'un groupe humain qui confère ici une position de leadership. Selon Weber, « l'autorité traditionnelle est un rapport de pouvoir qui repose sur le respect envers ce qui, réellement ou de manière supposée ou prétendue, a toujours existé » Celle-ci est davantage liée à la personne qu'à la fonction par exemple au sein des entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur.

III.2.1.3. Le leadership charismatique

Imaginé par Weber, le leadership charismatique est la forme de direction à la base des récits les plus fascinants de l'histoire du management. Selon Weber, « l'autorité charismatique doit être comprise comme une autorité sur les hommes à laquelle les sujets se soumettent en vertu de leur croyance en extraordinaire de la personne considérée... ». Le leadership charismatique repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa

⁶² Weber M. « **Types d'autorité** », in **Levy A., Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains**, tome 2, Paris, Bordas, 1990, nouvelle édition Dunod.2002. p. 353-358.

personnalité. Il s'agit d'une relation de prophète à adeptes qui implique la révélation d'un héros et sa vénération. Cependant, celle-ci est instable, car si le détenteur du pouvoir est abandonné par la grâce, son autorité s'effrite. Le groupe fonctionne ainsi comme une communauté émotionnelle. Le leader provoque des émotions susceptibles de soulever les foules et de produire des mobilisations de grandes ampleurs.

En définitive, c'est l'approche rationnelle qui constitue le pilier d'une direction efficace selon Weber. Il précise que cette forme de leadership peut se retrouver dans toutes sortes d'entreprises ou d'organisations. Il y a un peu plus d'un siècle, Weber était convaincu de leur supériorité pour conjuguer les efforts des individus au travail.⁶³

IV. l'essor des théories du leadership

IV.1. Les travaux de Lewin et la naissance des théories du leadership⁶⁴

C'est à la fin des années 1930 que Kurt Lewin (1890-1947) s'intéresse au phénomène du leadership dans les organisations et expérimente différentes formes de commandement auprès de publics variés. En 1935, il publie l'ouvrage *A Dynamic Theory of Personality* à travers lequel il rend compte à la fois d'une méthode de recherche (Action Research) mais aussi et surtout de l'analyse de différentes formes de leadership dûment expérimentées.

À partir de recherches expérimentales menées avec R. Lippitt et R. White (1938-1939) sur des groupes d'enfants¹, K. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement. En premier lieu, le leadership autoritaire qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe. En second lieu, le leadership démocratique qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité. Enfin, le leadership du « laisser-faire » qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.⁶⁵

⁶³ Jean Michel Plane, op.cit.p13.

⁶⁴ ibid.,p18

⁶⁵ Jean Michel Plane **Théorie des organisations**, 2^{ème}éd, Dunod, Paris, 2019, P71.

Selon le type **autoritaire** le rendement est élevé par rapport aux autres groupes, mais il conduit soit à des réactions agressives de rébellion pour se faire valoir auprès du leader, soit à la résignation, parce qu'il n'y a pas une relation de confiance dans le membre du groupe.

Le type **participatif** manifestait des relations plus chaleureuses et amicales entre les membres du groupe qui font preuve d'autonomie, participaient beaucoup plus aux activités même à l'absence de leader, la qualité du travail est aussi supérieure. Enfin le style laissez-faire entraîne des demandes d'information au responsable, le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, une faible coopération entre les membres du groupe.

Cette expérience détermine que le type participatif apparaît comme le mode de management le plus supérieur en matière de performance, la cohésion du groupe fondée sur la confiance et le rendement et la satisfaction apportés par le travail.

En définitive, le leadership démocratique est celui qui produit les résultats les plus intéressants. Un tel système implique aussi de réunir certaines conditions : un dialogue social, de la confiance dans les relations interpersonnelles ainsi que la responsabilisation d'un groupe.

V.2. la théorie des traits de personnalité des leaders

Scientifiquement, c'est dans les années 60, que certains chercheurs vont tenter de lui donner un fondement solide. Geier tente un recensement en 1967 (Geier, « A trait approach to the study of leadership in small groups », Journal of communication, 1967). Il met en avant cinq traits prégnants, qui sont révalidés par une étude de 1991 (les portant à sept). On retrouve :

- L'ambition
- L'énergie
- Le désir de diriger
- L'honnêteté et l'intégrité
- L'assurance
- L'intelligence
- L'adaptabilité et la compétence.

Cette théorie, toujours actuelle, est défendue par Kirkpatrick et Locke qui prétendent pouvoir distinguer les leaders des non leaders. Ils mettent en avant la volonté de réussir, l'ambition et la ténacité, ainsi que la capacité proactive des leaders. L'ensemble représente le « drive » qui est la capacité à commander. Les leaders sont également motivés, intègres et confiants en eux; tout en étant stables émotionnellement. Ils sont également habiles et connaissent leur métier.⁶⁶

Ce portrait « idéal » est consolidé par des travaux plus récents (Bolden en 2004, université d'Exeter) qui ajoutent à cette longue liste les qualités de sociabilité et motivation ainsi que certaines capacités renforcées (intelligence, facilité verbale).⁶⁷

V.3. Théories du Comportement

Le mouvement des relations humaines a pris naissance avec l'expérience de Hawthorne menée entre 1927 et 1932 par une équipe de psychologues et de sociologues. Ces recherches dirigées par des opposants à la théorie des traits de caractère jugée trop mécaniste et assimilant l'homme à un robot, ont débouché sur les théories du comportement.

V.3.1. Recherches de l'Université de l'Ohio (1945 et 1953)⁶⁸

Dans la deuxième moitié des années 40, des chercheurs de l'université d'Ohio, sous la direction de Ralph M. Stogdill ont effectué des études en vue d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants. Une liste de 1.800 phrases descriptives des comportements des dirigeants a été élaborée. De ces analyses il a été établi que ce comportement subissait l'influence de deux variables: "Initiating structure" qui traduit le degré d'intérêt, d'une part du dirigeant à la détermination des buts et des tâches, d'autre part des employés à la réalisation des objectifs organisationnels; "Considération", c'est-à-dire tous les éléments se rapportant aux relations humaines. Le dirigeant manifeste de l'intérêt pour ses employés, il leur fait confiance et compte sur leur esprit d'initiative et leur créativité. En tenant compte de

⁶⁶ Jean Michel Plane, op.cit. p19.

⁶⁷ Site internet : ERL : <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leadership.pdf> consulté le 11/03/2020 à 15h35.

⁶⁸ Ouorou Saouengou A, M, op.cit. p29.

ces deux variables, quatre sortes de comportements peuvent être adoptées par le dirigeant:

- a) structure faible et considération forte.
- b) structure faible et considération faible.
- c) structure forte et considération forte.
- d) structure forte et considération faible.

V.3.2. Recherche de l'université du Michigan (1947)

Les études sur le leadership menée ai sein du Survey Research Center de l'université du Michigan, contemporaines de celles de l'Ohio State, visent des objectifs similaires : identifier chez les leaders des caractéristiques comportementales liées à l'efficacité. La encore, les chercheurs mettent en évidence deux dimensions, assez proches conceptuellement de celles de considération et de structuration, qu'ils baptisent respectivement **orientation vers l'employés** et **orientation vers la production**. Les leaders orientés vers l'employé mettent l'accent sur les relations interpersonnelles ; ils accordent un intérêt particulier aux besoins des employés et acceptent leurs différences individuelles. Les leaders orienté vers la production privilégient au contraire l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupent essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées au groupe et considèrent ses membres comme de simples vecteurs. Les conclusions des chercheurs du Michigan se révèlent extrêmement favorable aux leaders orientés vers l'employé, susceptibles d'obtenir une productivité plus élevé et une production enregistrent des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle beaucoup plus faibles⁶⁹.

V.4. McGregor et les théories XY du commandement des hommes

McGregor Il part de constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalité, comportement et style de management non pas en

⁶⁹ Robbins Stéphan et All, L'essentiel des concepts et des pratiques, 6^{ème} éd PEARSON Education, Paris, 2008, P329.

fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. MC GREGOR oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

V.3.1. La théorie x

Suivant McGregor, la théorie X correspond à une approche largement dominante aux États-Unis et repose sur trois hypothèses fondamentales :

- la direction gère la répartition des ressources de l'entreprise en personnel, capitaux, matières premières, technologies et définit une politique générale d'entreprise ;
- le rôle des dirigeants est d'orienter les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité. Les comportements des salariés doivent être régulièrement adaptés aux exigences de l'organisation et de son environnement ;
- enfin, la direction, à travers son mode de management, doit intervenir

Face à la passivité naturelle des salariés. Il s'agit de les récompenser justement et de les sanctionner pour éviter des comportements flegmatiques.

À travers la théorie X, McGregor montre que ces hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante. Cette théorie repose sur une vision infantilissante des salariés. Ces derniers doivent être convaincus, récompensés, pénalisés, contraints, contrôlés pour combattre leur aversion innée pour le travail.

IV.3.2. La théorie Y

Une autre manière de « leader » possible à partir de la discussion des fondements de la théorie X, McGregor propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats qui donnent forme à la théorie Y présentée comme une réelle alternative :

- la dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'auto diriger et s'autocontrôler ;
- l'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les Responsabilités. De fait, la motivation, la possibilité de se développer, l'acceptation de responsabilités sont des éléments devant être cultivés dans l'organisation ;

➤ la capacité d'exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ; dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées ; par ailleurs, les salariés ne sont pas, par nature, systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants, même si la direction doit rester responsable de l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation.

Pour McGregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception de la gestion permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management.

Près de vingt ans plus tard, William Ouchi popularisera la théorie Z fondée sur le modèle japonais (1981). On peut aussi considérer que c'est à partir du début des années 1980 que se développeront de nombreux travaux sur les traits de personnalité et les compétences des leaders. ⁷⁰

V.5.Grille Managériale de Blake et Mouton (1987).

La représentation visuelle la plus connue, issue des travaux sur le comportement, est la grille bidimensionnelle de Blake et Mouton. Elaborée en 1964, elle est toujours très utilisée dans les ouvrages et enseignements de management. Sa simplicité et son intérêt expliquent ce succès. Les auteurs ont tiré une matrice autour de deux axes, répartis en 9 valeurs. On peut donc trouver 81 styles différents de leadership !⁷¹

Pour beaucoup de dirigeants d'entreprise, l'expression style de leadership est fortement associée aux noms de Blake et Mouton. Ces deux auteurs ont conçu une grille qui est un ensemble de théories sur la façon dont les gens utilisent leur intelligence et leurs

⁷⁰ Jean Michel Plane, op.cit.pp21-24.

⁷¹ document pdf lu dans l'adresse internet

ERI:<https://devenirleaders.files.wordpress.com/2016/01/leadership-par-stephane-jacquet.pdf> consulté le 16/03/2020.à 16h20.

compétences, lorsqu'ils travaillent avec et par l'intermédiaire d'autres en vue d'atteindre certains objectifs. Ils considèrent les deux dimensions de leadership, l'intérêt pour la production et l'intérêt pour l'aspect humain, à partir d'une visualisation de ces deux éléments sur une échelle allant de 1 représentant le degré d'intérêt le plus faible et 9, le degré d'intérêt le plus élevé. En associant ces deux paramètres, Blake et Mouton décrivent cinq styles de gestion.⁷²

VI. Théories Situationnelles

Selon K. H. Blanchard & P. Hersey, le style de leadership se construit corrélativement à la maturité du leader, les styles devant s'adapter aux situations même si c'est la même personne qui l'exerce. Ils définissent quatre styles de leadership à partir des actions que sont « diriger - persuader - participer – déléguer », le modèle proposé s'articulant autour de comportements instrumentaux (organiser et définir les rôles des membres de l'équipe) et de comportements relationnels (les relations personnelles qui existent entre le leader et les membres de son équipe). Les styles S1 (Diriger) et S2 (Persuader) se focalisent sur l'obtention de la tâche à effectuer. Les styles S3 (Participer) et S4 (Déléguer) se focalisent sur les capacités de développement des membres de l'équipe pour travailler de façon plus autonome. Ce modèle s'interroge aussi sur les conditions pour lesquelles le leader doit changer de style de management compte tenu de sa trajectoire de carrière.⁷³

Ces quatre styles supposent des postures différentes (épauler, entraîner, déléguer, diriger) de la part des leaders. Cette typologie présente un caractère intuitif et a séduit de nombreux managers et formateurs.

VI.1. Théorie de la Contingence (1974)

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

⁷² Ouorou Saouengou A , M,op.cit.p54.

⁷³ site internet.ERL.<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246/document>.consulté le 04/04/2020.

trois principales variables situationnelles sont les suivantes :

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

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

➤ **La structure de la tâche.**

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

➤ **Le pouvoir du leader**

Cette variable a trait au degré de pouvoir que détient le leader. Le pouvoir est élevé ou faible selon l'influence que peut exercer le leader sur l'embauche.⁷⁴

VI.2. Approche de House (1971)

Pour House un dirigeant devient efficace lorsqu'il détermine le chemin qu'il croit utile de suivre dans le but de créer une situation favorable pour atteindre un objectif. C'est la théorie de l'intégration successive des buts personnels. Le leader est efficace lorsqu'il intègre les objectifs personnels de l'individu aux objectifs de l'organisation. Dans l'approche de House, le rôle du dirigeant consiste à aider les collaborateurs à réaliser leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation, par une définition claire du cheminement à suivre. Le style adopté par le dirigeant doit être en adéquation avec l'environnement dans lequel le groupe évolue.⁷⁵

VII. Les styles de leadership du projet GLOBE (2004-2013)

.. Conceptualisées à partir de 2004 et développées dans l'ouvrage de 2013, les observations qui suivent sont issues des conclusions du Center for Creative Leadership et des travaux de R. F. House et de ses collaborateurs. Au total, le projet GLOBE permet de mettre en évidence six styles de leadership (House et al. 2004)

⁷⁴ L.DOLAN Shimon et All, **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2ème éd, Gaëtan Morin, Québec, 2002, P238

⁷⁵ Ouorou Saouengou A , M,op.cit.p56.

➤ **Le style défensif**

le leader cherche à préserver des positions acquises et à conserver une réputation ainsi que le maintien des intérêts du groupe.

➤ **Le style équipe**

L'approche du leadership vise à favoriser et renforcer le travail collaboratif, les objectifs communs, la cohésion et le partage d'expériences. Il s'agit ici de veiller à la dynamique d'une performance collective en minimisant les facteurs trop individualisant.

➤ **Le style humain:**

le style de leadership de type « country-club » vise à stimuler le bien-être des collaborateurs, la générosité et à introduire de l'humanisme dans les organisations (en réaction au cynisme trop souvent ambiant).

➤ **Le style charismatique**

Le leader présente une vision inspirante qui s'appuie sur beaucoup de communication et a un rôle exemplaire. Le groupe réagit telle une communauté émotionnelle mais la recherche de performances élevées est privilégiée sur le bien-être des collaborateurs

➤ **Le style autonome**

Il s'agit d'une approche fondée sur un leadership de délégation qui repose ainsi sur un leader en quête d'autonomie, voire d'indépendance. Les collaborateurs font preuve de maturité professionnelle et psychologique et évoluent avec confiance dans un environnement souvent complexe.

➤ **Le style participatif**

Il s'agit d'un mode de leadership fondé sur l'implication de chacun, la délégation

du leadership, les stratégies de type Empowerment au sens de P. Drucker. La structure organisationnelle est ici souvent matricielle et les acteurs évoluent dans une logique de projet et de partage d'expériences et de connaissances.⁷⁶

⁷⁶ Jean Michel Plane, op.cit.p55.

Section II

Repères Généraux de la cohésion d'équipe

Section II : Repères générales de la cohésion de groupe.

La cohésion et ses composants

Dans son sens originel, la cohésion désigne, dans les sciences physiques, la force qui maintient ensemble les molécules d'un liquide ou d'un solide. Rapportée métaphoriquement au groupe, elle sert à évoquer ce qui cimente les individus dans un groupe, ce qui les lie ensemble ⁷⁷.

1.1. Définitions

Etymologiquement parlant, le terme de cohésion vient du latin « *cohesio* » qui signifie « maintenir uni ». Le Petit Robert (1990) donne cette définition: «*la force qui unit les parties d'une substance matérielle*» ou bien comme «*caractère d'un ensemble dont les parties sont unies et harmonisées*». Son antonyme est la confusion, la désagrégation et la dispersion. On trouve le sens du terme dès le début de la théorie de gestion, quand Fayol (1918) reconnaît la nécessité de coordination au sein des fonctions de gestion; c'est-à-dire, «*relier, unir, harmoniser, tous les actes et tous les efforts*»⁷⁸.

La conception lewinienne de la cohésion, envisage celle-ci comme le résultat des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à les maintenir en son sein. Cette conception a infiltré les définitions classiques de la cohésion dans lesquelles la notion de force est toujours présente et qui sont le plus souvent des variantes de celle donnée par un étudiant de Lewin, Festinger. Ce dernier affirmait que « *la cohésion est l'ensemble des forces qui agissent sur les membres d'un groupe pour qu'ils restent dans le groupe et résistent aux forces de désintégration* »⁷⁹. Pour Moreno, « *La cohésion du groupe est mesurée par la force de la tendance qui pousse des sous-groupes ou des membres individuels à coopérer, à conjuguer leurs*

⁷⁷ Dominique Oberlé, La dynamique des groupes, Collection : Psycho en +, Éditeur : Presses universitaires de Grenoble.p60.2016.

⁷⁸ Luis Pech Varguez José.op.cit.p67.

⁷⁹ Festinger, L., et all. Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing. New York, NY: Harper & Row.p66.1950.

efforts au profit du but commun qui est la raison d'être du groupe »⁸⁰ Pour Carron « la cohésion implique une propriété adhésive ou une force qui lie ensemble les membres d'un groupe »⁸¹.

II. Différentes perceptions de la cohésion

Contrairement au concept de cohérence, une révision bibliographique contemporaine des sciences sociales nous révèle l'intérêt des chercheurs sur le thème de la cohésion, la grande prolifération d'intentions et le sens qui a été donné à ce terme. La cohésion a été conçue comme la force d'attraction qui existe entre les membres du groupe, ou comme le sentiment qui fait que les membres d'un groupe se sentent identifiés et unis, quant à leurs émotions. La cohésion a été envisagée comme le degré d'union des membres d'un groupe, psychologiquement unis, dans la poursuite d'un objectif commun. La cohésion a aussi été conceptualisée comme un mélange composé d'attributs.⁸²

II.1. La cohésion associée à la force d'attraction interpersonnelle

Les premières études sur la cohésion, ont été réalisées par des sociologues, au sein de groupes informels de conglomerats urbains. Une des plus illustratives, Festinger (1950), décrit ainsi la cohésion groupale: «*la force résultant de toutes les forces qui agissent sur les membres pour qu'ils demeurent dans ce groupe*». Plusieurs études, postérieurement réalisées, ont accepté cette description. Puis, Festinger établit que la cohésion est la force moyenne, le résultat de ce qui agit sur les membres au profit du groupe.

Shaw (1981) définit la cohésion ainsi: «*le degré d'attraction qui existe entre les membres du groupe*». D'autres chercheurs ajoutent au facteur d'attraction personnelle des membres, l'attraction que le groupe exerce sur eux: les forces qui lient les membres entre eux et les unissent à leur groupe.

⁸⁰ Moreno, J.-L. qui va survivre? Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Co., p. 12.1934.

⁸¹ Carron, A.-V. (1982). Cohesiveness in sports groups: interpretations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4, p. 234.1982

⁸² Luis Pech Varguez José.op.cit.p68.

II.2. La cohésion associée à la solidarité et harmonieuse des émotions ou des sentiments

Une étude pionnière de Schachter définit la cohésion comme *«le ciment qui unit les membres du groupe et les maintient en relation»*. Ces chercheurs reconnaissent que dans la culture d'entreprise, la cohésion a revêtu des formes très diverses, *«comme si l'on faisait référence à la morale qui existe au sein du groupe, au sentiment d'adhésion «rester unis», à la productivité, au pouvoir, à la réalisation d'un travail, à un sentiment d'appartenance, à une compréhension partagée des rôles et à un bon travail d'équipe»*. D'autres comme Lott (1965) établissent que la cohésion est *«cette propriété du groupe, révélée par le nombre et la force des attitudes positives mutuelles entre les membres du groupe»*.

La cohésion a aussi été conçue comme la solidarité, démontrée par les membres d'un même groupe, face à un problème. Szilagyi et Wallace (1980) ont sélectionné les termes qui définissent les sentiments que l'on expérimente dans un groupe cohésif- *«une certaine intimité ou attitude affine, comportement et ³performance solidaire, qui manquent dans d'autres groupes»*⁸³

II.3. La cohésion vue comme le partage des valeurs collectivement acceptées

Un courant important de recherche en management a étudié la culture et l'identité d'entreprise comme source de lien social au sein des organisations. Schein a ainsi défini la culture comme *«un modèle d'assomptions basiques -inventé, découvert ou développé par un groupe déterminé, pendant qu'il apprend à affronter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne- qui s'est révélé suffisamment efficace pour être considéré comme valable et par conséquent être enseigné aux nouveaux membres comme la forme Correcte de percevoir, de penser et sentir ces problèmes»*⁸⁴. C'est-à-dire, un système de signification collectivement accepté.

Ce que les chercheurs focalisés sur la culture appellent système de signification est un ensemble de valeurs communes qui amène les personnes à partager les mêmes

⁸³ Ibid. P69-72.

⁸⁴ Schein, E. Organizational Culture and Leadership. California: Jossey-Bass mc. Publishers.1985.p 09.

interprétations du monde qui les entoure et ainsi à créer une communauté de sens. Weick voit (1985) que la culture comme la stratégie décrit «*des voies selon lesquelles les gens comprennent ce qui arrive*»⁸⁵. C'est cette communauté de valeurs «*qui instille l'engagement vers un but commun*»⁸⁶.

le terme de cohésion dans les travaux concernant la culture confirme que cette communauté de valeurs qu'est la culture peut constituer une source forte de cohésion.⁸⁷

III. Concepts associés à la cohésion

La cohésion a toujours constitué un thème de grand intérêt pour l'analyse du comportement des groupes. La quantité et qualité des recherches réalisées à ce sujet nous démontrent l'importance de l'analyse de ces thèmes auxquels elle a été fréquemment associée.

III.1. La cohésion et la productivité

Cette relation reste encore très complexe pour pouvoir en tirer des conclusions. Entre les membres du groupe, une grande cohésion est à la fois cause et effet d'une haute productivité. Si nous réfléchissons sur les situations de travail des entreprises, la cohésion peut influencer la productivité autant que la productivité peut influencer la cohésion. Une relation de travail amicale entre les membres d'un groupe, réduit les tensions et permet un environnement adéquat à l'obtention des objectifs du groupe. Dans ce cas, on peut dire que la cohésion affecte positivement la productivité. Les sentiments que les membres du groupe, qui viennent de réaliser une tâche avec succès, expérimentent, peuvent servir à élever l'attraction et le compromis des membres. Dans une situation comme celle-là, il est possible d'affirmer que le bon exercice d'un groupe et sa⁵ productivité, conduisent à une croissance de l'attraction et de l'investissement des membres dans le groupe, donc à une meilleure cohésion.⁸⁸

III.2. La cohésion et la diversité culturelle des membres du groupe

Les recherches qui associent la cohésion à la diversité culturelle des membres d'un

⁸⁵Weick, K. "The significance of corporate cultures" in FROST, P. J. et al., *Organizational Culture*. Sage. Beverly Hills, CA.1985.

⁸⁶ Hickman, C. Et Silva, M. *Creating Excellence*. George Allen and Unwin. Londres.p65.1984.

⁸⁷Luis Pech Varguez José. Op.cit.p71.

⁸⁸Luis Pech Varguez José. Op.cit.p76.

groupe, projettent des résultats antagoniques. On cite à titre d'exemple, il existe des études où l'on affirme que chez les membres du groupe, des niveaux trop élevés de diversité réduisent la communication, conduisent à une décroissance de la cohésion du groupe et augmentent les conflits. Les psychologues sociaux soutiennent fréquemment que les gens se sentent attirés par les personnes qui ont une attitude similaire à la leur. Pourtant, une étude plus approfondie Harrison et Price⁸⁹ en 1998 classe la diversité des éléments du groupe en deux catégories: celle qui est superficielle (aspects démographiques des individus: âge, sexe, race) et l'autre plus profonde (aspects Attitudinaux: attitudes, valeurs, connaissances et habilité); elle affirme que le temps neutralise ou amenuise l'effet négatif que la diversité superficielle a, sur la cohésion du groupe, tandis qu'il renforce l'aspect positif ou négatif de la diversité profonde.

III.3. La cohésion et la qualité de l'environnement humain

Si l'on analyse la cohésion comme une variable dépendante de l'environnement, on considère les facteurs qui peuvent influencer positivement la cohésion: la valeur que l'individu attache à ses collègues de travail⁹⁰, le degré de participation des membres du groupe à la conception des systèmes de travail⁹¹, le part d'acceptation que le groupe a de la vision et des valeurs. Par contre, le manque de justice, d'égalité dans le traitement que l'on applique aux membres du groupe, s'est révélé être un facteur d'influence négative sur la cohésion⁹².

III.4. La cohésion et la satisfaction dans le travail

Plusieurs études comme celle faites par Basse et Barret en 1981⁹³ observent une relation positive entre la cohésion et la satisfaction que procure le travail. Il semble que plus la cohésion n'est solide, plus la satisfaction n'est grande. Cette relation paraît fondée: les individus ne sentent pas d'attraction particulière envers le groupe, jusqu'à ce qu'ils éprouvent eux-mêmes une certaine satisfaction d'appartenir à ce groupe.

⁸⁹ Harrison, D., Price, K. **Beyond relational demography**, *Academy of Management Journal*, vol. 41, nO1, pp.96-107.1998

⁹⁰ Druskat, V. et Wolf, S. **Effects and timing of developmental peer appraisals in selfmanaging groups**, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 1, pp. 58-74.1999

⁹¹ Fitz-Enz, J. **White-Collar Effectiveness - Part I: The Employees' Side**, *Management Review*, vol. 75, n° 5, pp. 52-54.1986

⁹² Luis Pech Varguez José. **Op.cit.p76.**

⁹³ Bass, B., et Barret, G. **People, work, and organization**. Allyn & Bacon. Boston, MA.1981

III.5. La cohésion et la confiance organisationnelle

Une recherche récente⁹⁴ signale que la cohésion de l'équipe dirigeante est étroitement associée à la confiance organisationnelle et qu'elle dépend entièrement d'elle. La confiance organisationnelle conçue comme le sentiment ou la foi du travailleur dans l'honnêteté des dirigeants de l'organisation, l'accomplissement de leurs compromis, la pertinence des objectifs établis par l'organisation et l'assurance que les actions de l'organisation sont aussi axées vers le bénéfice des travailleurs.

IV. Les trois degrés de cohésion⁹⁵

La cohésion est importante pour comprendre la dynamique, car les résultats de l'équipe sont liés à son degré de cohésion. Plus il est grand plus l'unité d'action est assurée et plus le management dispose d'un bon rapport « effort-production » : à un minimum d'effort (consommation en énergie) correspond un maximum de production. Cela conduit à distinguer trois degrés de cohésion:

IV.1. La cohésion fonctionnelle s'établit d'elle-même, sans être managée. Elle résulte de la répartition des tâches et des relations naturelles entre les personnes.

IV.2. La cohésion explicite, résultat d'une volonté managériale, est pressentie comme une des conditions nécessaires pour l'atteinte de l'objectif. Elle est entretenue explicitement pour faciliter la vie de l'équipe.

IV.3. La cohésion dynamique, troisième degré de la cohésion, constitue le niveau supérieur : elle sert de fondement à la performance collective. Utilisée et renforcée dans ses deux dimensions, elle devient l'un des moyens essentiels de la communauté d'action.

⁹⁴ Gilbert, J. et Li-Ping, T. **An examination of organizational trust antecedents**, *Public Personnel Management*, vol. 27, n° 3, 1998..pp. 321-338.

⁹⁵ Devillard, O, la dynamique des équipes, édition d'organisation, Paris, P73.2000

V. Les facteurs de cohésion

La cohésion du groupe est liée à un certain nombre de caractéristiques. On distingue deux catégories.

IV.1. Les facteurs structurels**IV.1.1. La taille du groupe**

Un groupe de taille réduite a plus de facilité d'être uni qu'un groupe dont l'effectif est nombreux.

IV.1.2. L'homogénéité du groupe

Plus le groupe est homogène, c'est-à-dire plus ses membres ont des caractéristiques communes, plus il est cohérent.

IV.1.3 La stabilité

Un groupe dont le taux de rotation est faible est plus uni qu'un groupe dont les membres se renouvellent souvent.

IV.2. Les facteurs d'ordre socio-affectif

Ils relèvent d'attitudes et de comportements individuels au sein du groupe, de phénomènes d'attraction et de rejet. Une communication de bonne qualité entre les membres de l'équipe facilite l'entente et les accords collectifs.

IV.2.1. La motivation des membres

La nécessité de se maintenir dans la compétition contribue à motiver l'équipe.

IV.2.2. La réussite

Les succès précédents remportés par l'équipe l'incitent à poursuivre dans la recherche d'une réussite collective. Si l'on reprend le cas d'une équipe sportive, chaque facteur est illustré d'un exemple.

IV.2.3. L'existence d'une menace extérieure

La rivalité avec une équipe concurrente tend à resserrer les liens de solidarité interne.

IV.2.4. Le partage d'une culture

Le souhait des membres d'appartenir à l'équipe et de partager son image

renforce la cohésion.⁹⁶

V. Les pratiques cohésives

L'un des facteurs principaux de la cohésion résulte des pratiques cohésives. Certaines relèvent du management lui-même comme l'exercice de l'autorité, d'autres proviennent du fameux « esprit d'équipe » qui se traduit par l'intérêt pour autrui, la capacité à gratifier, le sens de la coopération, etc. Obtenir et entretenir la cohésion malgré les aléas de la vie professionnelle requiert de bien connaître les conditions susceptibles d'instaurer un climat favorable. Au premier rang vient le style de commandement. Des disciples de K. Lewin ont démontré que les styles de commandement présentent des conséquences immédiates et durables sur l'activité et le climat d'un groupe.

VI.1.Le style de commandement

Entre 1939 et 1952, Lippitt et White ont conduit différentes expériences sur des groupes d'enfants, afin de tester les conséquences du comportement du moniteur sur la vie du groupe. L'expérimentation a été conduite selon trois modèles de commandement, autocratique, démocratique, laisser-faire, et cela pour chaque groupe d'enfants. Cette expérimentation a permis de voir que les variations de comportement étaient immédiates et significatives, et qu'elles influaient directement sur la dynamique relationnelle et le style de vie du groupe.

VI.1.1.Le modèle autoritaire

Dans le modèle du commandement autoritaire, le moniteur décide des activités et des tâches sans rien expliquer ni justifier. Il ne participe pas aux activités elles-mêmes mais fait des critiques personnelles sans donner ses critères. Ce style se révèle performant en présence directe du moniteur mais, peu intéressés par la tâche, les enfants l'abandonnent dès qu'il s'en va. Par ailleurs il produit des réflexes qui vont de l'apathie à l'agressivité, provoque un état de dépendance vis-à-vis du chef et détourne les enfants de relations directes entre eux. Il développe de plus une forte pression de

⁹⁶ Site internet :url :<https://www.maxicours.com/se/cours/la-cohesion-du-groupe/consulté> le 10/04/2020 à 09h14.

conformité sur les individus.

V.1.2.Le modèle démocratique

Dans le style démocratique, les décisions sont prises à la suite de discussions et les étapes de progression sont clairement formulées. La division du travail et la répartition des sous-groupes sont laissées au libre choix des enfants, mais avec l'aide de l'adulte. L'évaluation est faite sur des critères explicités et connus de tous. Dans ces groupes se développent des réseaux d'affinités, une forme de solidarité et des réactions d'interdépendance entre les membres. Les différences individuelles s'y expriment et les participants prennent des initiatives. La production, élevée, reste stable en l'absence du moniteur, la cohésion et le climat socio-affectif y sont positifs. Les conflits et tensions s'expriment librement et ne provoquent pas, en l'absence du chef, de débordements comme dans la situation autoritaire.

V.1.3.Le modèle « laisser-faire».

Un troisième modèle est testé : le laisser-faire. Le chef est en retrait, il n'intervient qu'à la demande, sans prendre d'initiatives et ne donne pas d'avis. Evidemment il ne participe pas aux activités. Dans les groupes d'enfants soumis à des situations de laisser-faire, on relève le plus fort taux d'agressivité et la plus mauvaise performance, que ce soit ou non en présence du chef. Cependant l'activité y est grande mais peu productive : cohésion, climat et niveau de satisfaction y sont tous trois mauvais. Cette expérience démontre l'intérêt d'adopter un style ouvert pour construire et entretenir la cohésion. C'est ce style qui fait preuve de la meilleure cohérence entre les buts à atteindre et les moyens humains à mettre en place pour y parvenir. Cependant, d'autres expériences mettent en évidence que le leadership Autoritaire présente des avantages en situation de stress du groupe : le rendement peut réellement s'élever avec ce mode managérial, à condition qu'il ne s'installe pas dans une durée excessive à l'issue de laquelle on retrouve les inconvénients tels que la passivité ou l'agressivité.⁹⁷

VII. Les déterminent de cohésion de groupe

VII.1. La motivation

Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes.ils

⁹⁷ Devilard, O, OP.CIT., pp.83-85.

modifient également leur management, en appliquant des notions de leader participatif. En fidélisant les salariés, les dirigeants intensifient leurs efforts en communication interne. En mettant au point des stratégies pour valoriser les salariés et leur entreprise. Enfin, ils renforcent leur culture d'entreprise afin d'accentuer la cohésion entre les salariés et l'entreprise.

On peut définir la motivation comme suit : elle distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation et assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus que une forme d'énergie potentielle, elle est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est assortie à cette notion de force qui favorise l'émergence d'un comportement.⁹⁸

VII.2. La satisfaction

Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence dans la situation de travail, d'un certains nombres de facteurs sources de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec ceux qui président la motivation, d'où la confusion fréquente entre satisfaction et motivation. La satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perception à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation. La satisfaction constitue plus un sentiment alors que la motivation plus un processus.⁹⁹

VII.3. La performance

La performance au travail est un des domaines le plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde de travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au

⁹⁸ Dolan et al, **Initiation à la psychologie du travail**, éd Gaelan Morin, 2000, P 50.

⁹⁹ Roussel P., « **la motivation au travail : concepts et théories** », édition. EMS, Paris, 2001, p167.

¹⁰⁰ Igalents J. « **Audit des ressources humaines** », édition, liaison, Paris, p 125.

travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et le coût d'obtention de ce résultat.¹⁰⁰

VII.3.1. Performance de l'équipe

Est un concept bien documenté et dont l'opérationnalisation peut varier d'une équipe ou d'une organisation à l'autre. Il est néanmoins possible de formuler une définition générale: « La performance de l'équipe consiste à évaluer dans quelle mesure les biens ou les services produits par l'équipe satisfont aux normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs de ces produits ou services. »¹⁰¹

VIII. La cohésion et ses dangers

En tant que variable indépendante, la cohésion peut avoir des effets qu'il vaut la peine d'analyser. Certains auteurs (Buckenmyer et Stough, 1998) signalent le «danger» que peut représenter, pour la gestion d'une entreprise, un groupe hautement cohésif; il affirme que ce type de groupe peut devenir un défi permanent pour les décisions de la gestion et fortement influencer les décisions de l'équipe de direction¹⁰².

Le groupthink est un concept créé par Janis (1972) ; il s'agit d'une sorte de «maladie» qui s'attaque aux groupes hautement cohésifs; ils deviennent obsédés par une seule idée et sont incapables de percevoir la réalité qui les entoure. Leur tendance excessive à rechercher des accords au sein du groupe, les conduit à prendre des décisions défectueuses qui, postérieurement, se traduisent en fracas. Selon Janis, le *groupthink* est préjudiciable à la prise de décisions effective car «*dans ces groupes cohésifs, la recherche d'un accord devient tellement primordiale qu'ils ont tendance à ne pas attacher de valeur réelle aux autres cours d'action différents*»¹⁰³

IX. L'impact de la cohésion.

¹⁰⁰ Igalents J. « **Audit des ressources humaines** », édition, liaison, Paris, p 125.

¹⁰¹ Masse Marie-Hélène, **Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe**, Université de Montréal Août, 2013, p 27.

¹⁰² Buckenmyer, J. et Stough, S. (**As consultants ... we created a monster**, *Journal of Management Consulting*, vol. 10, n° 2, 1998. pp 18-21.

¹⁰³ Janis, I. (1972). ***Victims of groupthink: A psychological study of policy decisions and fiascos.*** Houghton Mifflin. Boston, MA.

L'objectif du travail en groupe est d'atteindre un résultat collectif. Ce résultat est mesuré en termes d'efficacité par l'organisation et de satisfaction par les membres du groupe. Lorsqu'un groupe d'individus, aux personnalités différentes, travaillent ensemble ou se réunissent pour atteindre un objectif commun, on peut s'attendre à des effets positifs ou négatifs sur les résultats attendus.

Exemple : une équipe sportive solidaire obtient de meilleurs résultats qu'une équipe dont les membres sont individuellement performants mais désunis.

Il est démontré que l'existence d'une cohésion entre les membres d'un groupe peut faire perdurer et réussir le groupe, même dans des conditions hostiles.

Exemples : explorateurs, navigateurs, prisonniers de guerre. Elle se traduit par des attitudes d'estime, d'amitié, de sympathie.

L'absence de cohésion au sein d'un groupe peut engendrer des difficultés de commandement, de discipline, de motivation.

Exemple : équipages militaires. Elle se traduit par des attitudes de rejet, d'antipathie, de mésestime. L'efficacité d'un groupe restreint et la satisfaction de ses membres tiennent donc pour une grande part à sa cohésion.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Site Internet : ERL : <https://www.maxicours.com/se/cours/la-cohesion-du-groupe/> consulté le 26/02/2020.à 12h03.

Section III

**Rapports leadership
et promotion de la
cohésion d'équipe**

Section III : leadership et promotion de la cohésion des équipes / Quels rapports ?

I. Le rôle du leadership au sein d'un groupe

Dans toute organisation ou service le leader joue un rôle important car il est défini comme le pouvoir d'exercer une influence sur d'autres individus pour atteindre certains objectifs. Il doit créer un climat favorable à l'organisation du travail en attribuant les différentes tâches à effectuer et doit aussi instaurer une cohésion de groupe c'est-à-dire une harmonie qui maintient unis les membres du groupe. D'une part on aborde le rôle du leadership sur l'organisation du travail et d'autre part son rôle sur la cohésion de groupe pour pouvoir répondre à la question : Quel rôle joue le leadership sur l'organisation du travail et la cohésion de groupe ?¹⁰⁵

II. Comment les auteurs analysent-ils le rôle du leader ?

Les rôles du cadre se résument en 10 points répartis en trois grandes fonctions selon Henry Mintzberg, ingénieur de formation, chercheur en gestion et en management. Déçu par la littérature abordant le sujet, il a basé ses recherches sur ses nombreuses observations. Mintzberg regroupe les rôles des cadres dans trois grandes catégories : « les rôles interpersonnels », « les rôles liés à l'information » et « les rôles décisionnels ». Comme il est résumé dans le tableau suivant, nous trouvons dans les rôles interpersonnels : le symbole, le leader, l'agent de liaison ; dans les rôles liés à l'information : l'observateur actif, le diffuseur, le porte-parole ; dans les rôles décisionnels : l'entrepreneur, le régulateur, le répartiteur de ressources, le négociateur.

Il ajoute également d'autres conseils aux managers comme : « *s'appliquer le plus possible qu'à une seule tâche à la fois, de bien organiser leur temps et leur planification* ». ¹⁰⁶

¹⁰⁵ Site internet : URL : <https://www.etudier.com/dissertations/Le-R%C3%B4le-Du-Leadership-Au-Sein/577328.html>, consulté le 01/04/2020 à 10h.23.

¹⁰⁶ Charlier Gaël, **Un cadre, une équipe, des performances : la cohésion est-elle le lien ?**, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Rue SAINT BRINCE 53 ,7500 TOURNAI. 2014. P56.

III. Les sources de pouvoir du leader ¹⁰⁷

Les leaders font appel à 5 sources de pouvoir pour influencer sur les actions de leurs Subordonnés : le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir coercitif, le pouvoir de l'exemple et le pouvoir de l'expertise.

a. Le pouvoir légitime

Les subordonnés peuvent agir parce que le leader est en droit de le leur demander et qu'ils sont dans l'obligation de s'exécuter. Le leader tient la légitimité de son pouvoir de sa position dans l'organisation.

b. Le pouvoir de récompense

Les subordonnés peuvent agir pour obtenir les récompenses dont le leader Influence l'octroi (promotions, augmentations de salaires, primes, possibilités de L'augmentation ...).

c. Le pouvoir coercitif

Les subordonnés peuvent se comporter de manière à échapper aux sanctions Dont le leader a la maîtrise (rétrogradation, réprimandes, refus d'augmentation de salaire et de licenciement). Il offre la possibilité d'influer sur autrui par le Recours à des sanctions ou à des punitions.

d. Le pouvoir de l'exemple

Les subordonnés peuvent adopter des comportements par admiration pour le Leader, volonté de lui ressembler et désir de recevoir son approbation.

e. Le pouvoir de l'expertise

Les subordonnés peuvent adopter des comportements tenant à leur conviction que le leader possède des connaissances spéciales et sait ce qu'il faut pour atteindre un objectif ou résoudre un problème.

¹⁰⁷ Site internet : URL : <https://www.hogrefe.fr/leadership-les-bases-et-les-sources-du-pouvoir/>. consulté le 29/02/2020.

III. Les qualités d'un bon leader.

1. Savoir faire confiance

La confiance est indispensable à toute relation humaine, et les relations dans l'entreprise n'échappent pas à la règle. Savoir faire confiance quand on est leader, c'est avoir la capacité de déléguer des tâches à ses collaborateurs, mais aussi de prendre en compte les avis, expertises et aspirations en réunion. En donnant toute l'autonomie nécessaire à vos collaborateurs dans la gestion des dossiers et projets, vous leur permettrez de s'épanouir pleinement et d'être plus performants. C'est ça aussi avoir du leadership.¹⁰⁸

2. La qualité de visionnaire

« Un bon leader doit être visionnaire. Etre capable d'articuler le futur dans un langage clair et simple: Mettre l'accent sur ce qui va être plutôt que ce qui est. Un leader doit être en mesure d'indiquer concrètement ce succès va ressembler ³ et comment vous allez y arriver. Leadership est de voir le contexte plus large et soulignant la structure d'une organisation et inspirer les autres avec une vision de ce qui est possible »¹⁰⁹.

C'est une qualité presque tous les gourous de la gestion jugent d'être nécessaire pour un bon leader. Les dirigeants viennent de milieux très divers. La vision a une capacité unique de mélanger l'expertise technique du leader et l'intrépidité qui inspire, motiver et déplacer les membres de l'équipe à adopter l'approche au lieu de craindre ou de l'ignorer, pour réaliser les objectifs de l'organisation.

3. Capacité de déléguer

« La délégation est une notion centrale du leadership parce qu'elle traite à la fois : la communication, le contrôle, la coordination, l'organisation, voire la motivation... et révèle son rôle moteur pour le développement des collaborateurs. Sur le terrain, les tâches de délégation sont le plus souvent perçues par les leaders comme une fatalité

¹⁰⁸ site internet : <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/les-10-qualit%C3%A9s-dun-vrai-leader> consulté le 29/02/2020

¹⁰⁹ DUBRIN J Andrew, **Leadership: Research findings**, Practice and Skills, edition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001, p 27.

voire, pour certains, une punition. Ainsi, nombreux d'entre eux se contentent-ils de distribuer rapidement des tâches ennuyeuses qu'ils ne veulent plus effectuer eux-mêmes »¹¹⁰

4. L'intégrité et crédibilité

L'Intégrité et la crédibilité font les uns des éléments les plus importants d'un bon leader aux membres de son équipe sinon il ne peut pas la diriger. L'Intégrité, c'est faire ce qu'on dit, être honnête ou bien droit et loyal. Les comportements doivent être constants avec vos intentions et les actions. Les valeurs d'un leader sont révélées lors de la difficulté ainsi la situation exige une solution que le leader doit chercher, au lieu de blâmer les autres. Cela renforce l'intégrité et la crédibilité du dirigeant. Il doit également respecter les informations confidentielles qu'elles soient organisationnelles ou individuelles. L'intégrité et la crédibilité prennent le temps à achever.

5. Enthousiasme et dynamisme

« Dans toutes les situations de leadership, c'est souhaitable qu'un leader soit enthousiaste car l'enthousiasme est la base de la motivation de l'équipe. Cette dernière ne peut être motivée par quelqu'un qui ne s'intéresse pas au projet en cours. Les bons leaders sont poussés par le désir de réussir. Cette motivation émane, d'abord, de l'intérieure d'un individu avant d'être poussé par les facteurs externes tels que les gains monétaire, ou bien le pouvoir. Même si les choses tournent mal, il doit être capable d'avoir une approche positive avec la détermination et l'engagement de son équipe »¹¹¹.

6. Le sens de la communication

C'est une qualité d'un leader qu'il ne faudrait point négliger : les aptitudes en communication. À part le fait qu'il doit fixer des objectifs réalisables, déléguer des tâches, etc. Il doit aussi être un bon communicant. Pourquoi ? Parce qu'il sera souvent amené à résoudre des conflits, à négocier, etc. Et comment peut-il expliquer une situation à ses collaborateurs s'il ne sait pas s'y prendre ? En effet, dans la plupart du

¹¹⁰ Bernard Radon, **Guide du leadership**, édition, Dunod, Paris, 2007. p 225.

¹¹¹ Dubrin J Andrew, **Leadership: Research findings**, Practice and Skills, édition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001, p 29.

temps, il devra prendre la parole pour éclairer une situation, pour convaincre, pour faire comprendre les enjeux...¹¹²

Savoir ce que vous voulez accompli peut sembler clair dans votre tête, mais si vous essayez de l'expliquer à quelqu'un d'autre et êtes accueillis avec une expression vide, vous savez qu'il y a un problème. Si cela a été votre expérience, alors vous voudrez peut-être de se concentrer sur le perfectionnement de vos compétences en communication. Être capable de décrire clairement et succinctement ce que vous voulez faire est extrêmement important. Si vous ne pouvez pas porter votre vision à votre équipe, vous n'aurez pas tous travaillé vers le même but.

7. Capacité à inspirer:

« Lorsque l'objectif s'applique à la modification d'un comportement, le lien devient paranoïaque. Car justement, il ne s'applique certainement pas à un comportement. Par exemple, que veut dire : « être plus indulgent avec ses collaborateurs » ? Quels sont les cas où le manager n'a pas été indulgent ? Comment faire autrement si les objectifs de résultat sont élevés ? Bref, il s'agit d'une injonction paradoxale où l'individu ne peut pas se sortir lui-même de ce paradoxe d'ordre comportemental. Ce type d'objectif démotive le collaborateur qui ne peut pas trouver de repère seul »¹¹³.

8. La confiance et la confiance en soi

« La confiance est un trait de personnalité qu'un bon leader doit posséder. Il doit montrer les aptitudes d'inculquer la confiance dans les autres membres qui font l'équipe avec laquelle il travaille et gère, la capacité à gérer la situation difficile, se contrôler sous la pression, et d'orienter l'équipe vers la finalité du projet de l'entreprise. Grâce à cette confiance, il se rassure de la confiance de l'équipe en lui. Il doit également avoir une bonne image de soi. Cette confiance en soi n'est pas un simple trait, elle se réfère au comportement qu'un individu expose dans les situations différentes »¹¹⁴.

¹¹² site internet : ERL : <https://www.entrepreneurschool.org/competences-et-qualites-d-un-bon-leader/> consulté le 02/03/2020. à 12h27.

¹¹³ bernard Radon, Guide du leadership, édition, Dunod, Paris, 2007. p 169.

¹¹⁴ Dubrin J Andrew, Op.cit, p 30.

9. Largeur d'esprit

La largeur d'esprit constitue une compétence indispensable, non seulement pour nouer des relations commerciales fructueuses, mais également pour tisser des liens positifs avec vos collaborateurs. Un chef disposant d'une grande ouverture d'esprit aura davantage de facilité à se mettre à la place de ses collaborateurs. Ceux-ci se sentiront dès lors compris et auront moins de difficulté à gérer le stress. Les personnes qui entretiennent de bonnes relations avec leurs collègues partent au travail avec beaucoup plus de plaisir.¹¹⁵

10. Personnifier les valeurs de l'entreprise¹¹⁶

Les jeunes générations se tournent aujourd'hui vers des entreprises qu'ils estiment porteuses de sens. Dans notre dernière étude sur le « Job idéal », ils sont d'ailleurs plus de 75 % à être attentifs aux engagements sociaux et sociétaux des structures qu'ils rejoignent. Il est donc nécessaire de fédérer les équipes autour de valeurs fortes en les partageants, mais aussi et surtout en les incarnant. Vos actions doivent refléter les valeurs de l'entreprise et cela même si vous êtes un manager de transition. Vous serez alors plus légitime auprès des gens qui vous entourent, et ils auront envie de vous suivre et de s'investir avec vous.

IV. Rôles et activités d'un manager¹¹⁷

En mettant les choses dans leur contexte historique, nous constatons qu'il a existé deux blocs de théoriciens qui ont mis en œuvre deux approches différentes vis-à-vis les principaux rôles et activités d'un manager. Ces approches sont : l'approche traditionnelle et l'approche contemporaine.

IV.1. L'approche traditionnelle

Au début du XXème siècle, l'industriel Henry Fayol énonce que le manager joue essentiellement cinq rôles qui sont regroupées sous l'expression « processus de

¹¹⁵ site internet :url : <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employes/bien-etre-au-travail/les-5-qualites-dun-bon-leader>. consulté le 02/03/2020 à 14h23.

¹¹⁶ Site internet : URL : <https://www.hogrefe.fr/leadership-les-bases-et-les-sources-du-pouvoir/>. consulté le 03/03/2020.à 09h36.

¹¹⁷ Site internet : [d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net > document > pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf).consulté le 05/03/2020 à 23h22.

management » : il s'agit de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et de contrôler. Mais les différents ouvrages qui ont traité ce processus de management le ramènent généralement à quatre phases qui sont : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, plus précisément nous pouvons les détaillés comme suit :

IV.1.1. La planification

Cette phase contient la définition d'objectifs, l'élaboration d'une stratégie et le développement de plans pour coordonner les activités.

IV.1.2. L'organisation

Désigne la détermination des tâches qui devront être effectuées, qui doit s'en charger, comment regrouper les missions, qui rendent des comptes et le niveau auquel les décisions sont prises.

IV.1.3. La direction

Cette phase comprend la motivation des personnes, l'administration des activités des autres collaborateurs, le choix du canal de communication le plus probant ainsi la résolution des conflits.

IV.1.4. Le contrôle

Consiste à surveiller les performances, à les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel. Ces idées classiques constituent la base de la pensée et la réflexion contemporaine auprès de laquelle les théoriciens contemporains se sont inspirés afin de mettre en place leur approche qui se rapporte aux différents rôles d'un manager.

IV.2. L'approche contemporaine

Mintzberg, qui est le pionnier de cette approche, énonce qu'outre le « processus de management », le manager est appelé à jouer dix rôles primordiaux et qui sont subdivisés en trois catégories clarifiées comme suit :

IV.2.1. Les rôles interpersonnels

Ils sont en nombre de trois et qui sont :

➤ **Symbole**

Dans la mesure où il doit accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique

ou sociale.

➤ **Leader**

Chargé de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche et de la formation.

Agent de liaison

Conserver le réseau naturel des contacts externes et d'informateur.

IV.2.2. Les rôles informationnels

Ils sont en nombre de trois et qui sont plus précisément ;

➤ **Observateur actif**

Le manager recherche et reçoit une panoplie d'informations afin de mieux cerner l'organisation et environnement.

➤ **Diffuseur :**

Il transmet des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation.

➤ **Porte-parole :**

Il transmet également des informations concernant l'entreprise (Les plans, règles, actions, résultats, etc.) à des intervenants externes.

IV.2.3. Les rôles décisionnels : Ces rôles sont en nombre de quatre;

➤ **Entrepreneur :**

Le manager est un entrepreneur dans la mesure où il recherche au sein de l'organisation et de son environnement des opportunités qui permettent le lancement de projets d'amélioration.

➤ **Régulateur :**

Il est chargé d'apporter des correctives lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs.

➤ **Répartiteur de ressources :** Il doit également prendre des décisions concernant l'attribution des ressources en tout genre.

➤ **Négociateur :** Il est, finalement, chargé de présenter l'organisation lors des négociations.

V. Leadership et cohésion des équipes : chez la précurseur FOLLETT :

Particulièrement préoccupée par la dimension politique des organisations, Follett poursuit plusieurs objectifs novateurs pour l'époque. Elle travaille sur les notions d'autorité, de pouvoir et de management des groupes. Follett analyse l'autorité qui est fortement liée aux fonctions confiées à un supérieur hiérarchique. Celle-ci est indissociable de la position occupée dans une organisation. Dans la perspective de la croissance d'une structure, elle suggère de réaliser un partage de l'autorité. Elle est finalement un des premiers auteurs à suggérer le développement d'un leadership partagé. Ces réflexions conduisent à Opposer l'autorité centrale à une autorité fonctionnelle préférable pour obtenir une organisation plus efficace. Elle remet aussi en cause l'idée de soumission des subordonnés à une autorité absolue, préférant voir des spécialistes investis d'une autorité relative à leur champ de compétences. En seconde analyse, M. P. Follett oppose le pouvoir dominant au pouvoir commun. Elle préconise plutôt la diffusion du pouvoir commun au sein de toute la structure organisationnelle à partir de la mise en place d'un véritable système de répartition des responsabilités. En résumé, on peut considérer qu'elle est l'une des toutes premières à esquisser le concept de décentralisation organisationnelle. D'une certaine manière, elle relativise aussi la place du leader dans une organisation et plaide pour approche collégiale du pouvoir. Elle s'intéresse aussi à la psychosociologie des groupes et des équipes en situation de travail, et pose comme hypothèse fondamentale l'importance de la cohésion des équipes sur la productivité humaine. On peut considérer qu'elle a formulé une théorie des équipes fondée sur un leadership partagé. Ses réflexions dans ce domaine consistent à dire que pour analyser le leadership, il est nécessaire de comprendre à la fois l'ensemble d'une équipe ainsi que chaque membre pris individuellement (Follett, 2002). Ses recherches s'inspirent de la théorie du renforcement (approche behavioriste) mais aussi d'une psychologie de la Gestalt. Elle ne croit pas vraiment à l'idée du leader omniscient ou héroïque. Au total, elle suggérera quelques pistes pour améliorer la qualité du leadership dans les organisations.¹¹⁸

¹¹⁸ JEAN MICHELE PLANE, op.cit.p60.

VII.les conséquences positives de la cohésion ?

Dans l'ouvrage « la psychologie des groupes », écrit par les auteurs Alain Blanchet et Alain Trognon, nous apprenons que la cohésion d'un groupe tend à augmenter le nombre global des interactions, le nombre d'interactions positives, amicales et coopératives, l'influence du groupe sur ses membres, l'efficacité du groupe dans la réalisation de ses buts et la satisfaction générale des membres. Stéphane Haefliger, sociologue ne peut être plus explicite : « *La cohésion d'équipe est au centre de la performance. C'est elle qui transforme un groupe de personnes en un ensemble uni et solidaire dans sa détermination* »¹¹⁹. C'est probablement pour cette raison que les chefs d'entreprise ont commencé à calquer leur « management » sur celui des entraîneurs sportifs. Ils sont devenus les leaders et les managers d'aujourd'hui.

De nombreuses formations ont été créées pour permettre aux jeunes cadres de coacher leur groupe, comme une équipe de basket, et d'en faire réellement une équipe de basket à l'occasion, lors de séminaires sportifs. Donc, cela n'est pas un mythe, la majorité des auteurs affirment que la cohésion a une influence positive sur la performance.

D'ailleurs, il ne faut pas oublier que la cohésion du groupe n'a pas que des effets bénéfiques sur la performance de l'équipe et l'entreprise. Elle a aussi des conséquences positives sur les membres eux-mêmes, qui répercuteront leur sentiment de satisfaction sur leur travail. Par exemple, se sentir épaulé par ses collègues et le sentiment de sécurité que cela procure, l'estime des autres et de soi devant les bons résultats, le plaisir de partir au travail au lieu d'y aller « à reculons », sont des éléments bénéfiques à tout le groupe. De plus, en règle générale, la performance est plus élevée du fait de l'accroissement quantitatif et qualitatif de la communication et du fait de la participation plus importante et assidue des différents membres dans ce type de groupe. Mais si ceci est acquis et démontré, et même si le sociologue Haefliger ne fait pas la distinction et emploie les mots unis et solidaires qui font plutôt penser à la cohésion sociale, il n'en

¹¹⁹ Haefliger S., *la cohésion des équipes*

demeure pas moins que c'est la cohésion opératoire qui influe le plus visiblement sur la performance.

VIII. Rôle de leadership dans la promotion cohésion de groupe

La **cohésion d'équipe** est un sujet complexe et passionnant. Ou l'importance est de former des managers pour qu'ils maîtrisent les leviers de la **cohésion d'équipe**, et encore d'*accompagner des équipes pour qu'elles développent cette cohésion*. Dans un de ses ouvrages sur le **travail en équipe**, Roger MUCCHIELLI donne la définition suivante : *"c'est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le groupe, pour les inciter à participer et à coopérer, pour les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs, jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le groupe et dans son organisation s'expriment, au niveau du groupe, par la cohésion."*¹²⁰

Pratiquement, la cohésion d'équipe est ce qui fait qu'un groupe de personnes à un « potentiel » supérieur à la somme des « potentiels » de chacun des équipiers. Un manager doit comprendre que manager une équipe n'est pas manager une somme d'individus, mais qu'il y a un élément dont il doit prendre soin en plus de chaque équipier : c'est l'esprit d'équipe. Sinon, le risque est de tomber dans un management d'individualités et de ne jamais réussir à atteindre des objectifs collectifs. L'esprit d'équipe est ce qui découle du fait que les équipiers recherchent quelque chose en commun. Plutôt que de faire des heures de théorie, je fais réaliser dans mes interventions des exercices spécifiques qui permettent de mettre en évidence l'apparition de la cohésion et de l'esprit d'équipe et de ses composantes. Voici quelques éléments qui ressortent de ces exercices sont :

- 1- l'identification de la finalité de l'équipe, de sa raison d'être, de l'action et des relations qui l'animent,
- 2- le développement de la confiance mutuelle,
- 3- le sentiment d'appartenance, unité et solidarité,
- 4- le rôle de l'organisation,
- 5- la découverte des richesses et complémentarités entre les équipiers,

¹²⁰ Charlier Gaet.OP.CIT.P92.

6- l'harmonisation des relations et des comportements par la mise en place de règles de vie en commun comprises par tous...

Ce ne sont là que quelques exemples, car la richesse de l'expérience rend le sujet presque inépuisable. Un des effets induits de cette approche est que l'esprit d'équipe se développe dans le groupe dans lequel on intervient. C'est toujours plus facile de parler et de comprendre quelque chose que l'on a pu expérimenter. Une fois identifiés et compris ces éléments, c'est le moment d'une étape de réflexion sur les moyens concrets de mise en œuvre ou de renforcement de l'esprit d'équipe dans notre équipe. Sur quoi avons-nous des efforts à faire? Comment améliorer l'esprit d'équipe? Ce type d'intervention peut s'appliquer aussi bien à une équipe, qu'à un service (équipe projet, comité de direction, service commercial, informatique...). Dans une autre mesure, ce type d'intervention est utile dans le cadre de la mise en place d'un projet d'entreprise sollicitant l'adhésion des collaborateurs.¹²¹

IX. Prévenir la dégradation de la cohésion de groupe .

Enfin, on doit aussi évoquer les causes de dégradation de la cohésion de groupe. L'attention doit alors se porter sur qu'est ce qui peut déstabiliser une équipe ? Quels sont les facteurs internes ou externes qui peuvent dissoudre l'esprit d'équipe ? Quels peuvent en être les vecteurs ? Quelles peuvent-être les situations à risque ? Comment prévenir cette dégradation ? La connaissance de ces mécanismes est utile pour prévenir les situations à risques et pour éviter les petites négligences quotidiennes qui contribuent inexorablement à la diminution de la cohésion.¹²²

X. Processus de développement de la cohésion d'équipe

Le processus de développement de l'équipe passe par les mêmes phases que tout bon programme d'amélioration, tel qu'illustré ci-dessous

Phase 1: Explorer

La phase d'exploration permet d'engager l'équipe dans la démarche de développement, et de mettre la table pour les phases subséquentes. Elle a pour objectifs de permettre à l'équipe d'échanger et de convenir: D'une cible concrète de performance

¹²¹ Site internet : <http://anthelia.org/article-3008626.html>.consulté le 06/03/2020.à 11h15.

¹²² Site internet : <http://anthelia.org/article-3008626.html>.consulté le 06/03/2020.à 21h43.

d'équipe, inspirante et motivante ; Des règles de conduite nécessaires pour que les discussions soient franches, ouvertes, sans risque de représailles.

Phase 2: Évaluer

La phase d'évaluation a pour objectifs de répondre aux questions suivantes: À quoi ressemble notre équipe en ce moment?

Dans quelle mesure cela fonctionne-t-il pour nous? Quelles prises de conscience cela suscite-t-il? Que voulons-nous changer?

Cette étape démarre généralement par un diagnostic d'équipe. Bien que ce ne soit pas absolument nécessaire, cela permet de présenter une image concrète de la performance de l'équipe, de dévoiler des angles morts, et de servir de base de référence pour réévaluer les progrès de l'équipe après quelques mois d'efforts. Sinon, il faudra animer une réflexion avec l'équipe afin de faire ressortir ses forces et ses faiblesses.

Phase 3: Agir

Grâce à la phase précédente et aux prises de conscience qui en découlent, l'équipe est en mesure d'identifier les pistes de solution les plus prometteuses pour améliorer sa performance.

Celles-ci doivent être très concrètes, et constituent le plan d'action de l'équipe, avec des dates visées et des responsables. Elles peuvent être de différentes natures, telles que: Développer le savoir (par exemple: améliorer, au cours des trois prochains mois, nos connaissances en matière de gouvernance) ; Améliorer le savoir-faire (par exemple: revoir, d'ici la fin du trimestre, le partage des responsabilités parce qu'il existe des confusions qui rendent le travail inefficace) ;

Renforcer le savoir-être (par exemple: avoir le courage d'énoncer clairement nos opinions en comité, même si elles peuvent être controversées).

Phase 4: Réévaluer

La revue régulière des progrès est une condition essentielle pour garder le focus et s'assurer que les améliorations s'installent. L'important, c'est de progresser, et non pas d'être parfaits. Elle permet également d'ajuster certaines solutions au ¹²besoin, selon les leçons tirées de l'expérimentation. Si un test diagnostique a été réalisé en amont du processus, alors ce test peut être refait six à huit mois plus tard. Les progrès pourront ainsi être mesurés concrètement en comparant les résultats avant et après la mise en

œuvre du plan d'action.¹²³

Conclusion

En guise de conclusion, nous constatons que la conception des rôles du manager doit passer par différentes phases. Le leadership reste un art en dépit des efforts des spécialistes des sciences sociales visant à en faire une science. Les résumés des éléments essentiels de la théorie du leadership et de l'opinion de chacun de ces commandeur doit toutefois opérer en utilisant un ou plusieurs styles de leadership et il est à souhaiter que les idées présentées plus haut aideront le commandeur à analyser, évaluer et développer son propre style personnel de leadership afin de promouvoir l'esprit d'équipe, la collaboration, le climat d'entente l'union, et enfin .atteindre le développement souhaité de la cohésion de son équipe de travail.

¹²³ Site internet : ERL : <https://www.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-comment-la-developper>.consulté le 22/04/2020.

Chapitre III

Méthodologie de la recherche

Section I :
Description de
L'organisme
d'accueil

Préambule

Cette partie de l'étude explique l'entreprise dans laquelle notre partie pratique a été réalisée. C'est dans cette entreprise : « *CEVITAL* industrie agroalimentaire » que nous avons effectué notre stage et nous avons beaucoup appris au cours de cette période.

I. La représentation générale du complexe *CEVITAL*

I.1.1. Historique

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Elle a été créée par des fonds privés en **1998**.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produit de qualité.

En effet les besoins du marché national sont plus de **1400T/j** d'huile l'équivalent de 12 litres par personne et par an. La capacité actuelle de *CEVITAL* sont de **1800T/j**, sont un excédent commercial de **600T/j** Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux maîtrisent d'une façon efficace et optimale les couts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. *CEVITAL* est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro- ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe *CEVITAL* s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

I.1.2. Étapes historiques du groupe

- 1971 : LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE

- 1971 : SOCOMEG (participation)
- 1975 : PROFILOR (création)
- 1979 : SOTECOM (acquisition)
- 1984 : SACM (acquisition)
- 1985 : ENALUX (création)
- 1986 : NORD METAL (création)
- 1986 : METALLOR (création)
- 1988 : CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)
- 1991 : REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ
- 1997 : CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE
- 1998 : CRÉATION DE CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
- 2006 : CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS; ACQUISITION DE COJEK
- 2007 : SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)
- 2008 : NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG
- 2009 : AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN
- 2013 : OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)
- 2014 : BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

I.1.3. Chiffres Clés

- 1^{er} : groupe privé algérien
- 26 : filiales sur 3 continents
- Plus de 18 000 employés
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaires
- 1^{er} groupe agro-industriel en Afrique
- 1^{er} groupe employeur privé en Algérie
- 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure
- 1^{er} groupe contributeur privé au budget de l'État
- + de 10 métiers

- 30% de croissance annuelle moyenne

I.1.4. Situation géographique

Le complexe CEVITAL se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3 km du sud-ouest de cette ville et répartie sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale N° 09. L'entreprise a beaucoup profité de cette situation qui lui donne un avantage de proximité économique car se trouve proche du port et de l'aéroport



Figure N°01. Situation géographique du complexe *CEVITAL*.

I.1.5.Principales activités de CEVITAL

Lancé en mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998.

En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en Aout **1999**. L'ensemble des activités de **CEVITAL** est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes /jour) ;
- Conditionnement d'huile (1400 tonnes /jour) ;
- Production de margarine (600tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage (PET) : poly-éthylène-Téréphtalate (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre (2000 tonnes /jour et 3000 tonnes/jour) ;
- Stockage des céréales (120000 tonnes) ;
- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

I.1.6-le personnel de *CEVITAL*Tableau N°01 : répartition des effectifs de *CEVITAL* industries agroalimentaire

Entité	Nombre de salaires en CDI et CDD plus d'une année	%	Nombre de femme	%
Cevital bejaia	2806	70%	112	42%
Cojak Elkseur	264	7%	12	4%
LLK	184	5%	10	4%
UPL	136	3%	17	6%
Four a choud	74	2%	3	1%
DG Alger	274	7%	113	42%
Nombre Total de salaire	3738	93%	267	100%

Les 07% qui restent représente le nombre des retraités et de nombre des décès. Respectivement 192 et 80.

I.1.7. Les produits de *CEVITAL*

➤ **TCHINA** : est une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruit minimale de 12%, à base de purées et de concentrés de fruits. Disponible en PET avec 3 formats ; 2L, 1L et le 33CL, et en verre retournable 25CL.

➤ **Sucre blanc SKOR** : est de qualité supérieure qui répond aux normes internationales SKOR offre depuis des années une satisfaction complète à ses clients grâce à sa position de leader du marché du sucre et de sa connaissance parfaite des besoins de ses clients.

Avantages du produit:

- SKOR Cevital est un sucre certifié ISO 22000.
- Le Sucre Cristallisé Extra Blanc SKOR CEE N°2 est destiné aux fins suivantes:

- Transformation industrielle agroalimentaire : produits laitiers, entremets, glaces, confiseries, confitures, chocolats, biscuits, pâtisseries, boissons etc....
- Consommation directe : pâtisserie, boissons, plats chaud, sucrés, pâtes de fruits, glaces, etc....

➤ **SKOR blanc**

est disponible en 5 formats : 1 kg doypack, 750 gr en morceaux et et 1KG , 2KG , 5KG en sachet.

- Le sucre blanc en sachet verseur
- Le sucre blanc cristallisé Skor Cevital en sachet verseur sera votre meilleur allié pour des préparations sucrées.

Grâce à sa simplicité d'utilisation et à sa réglette de grammage, fini le verre doseur place à la précision pour des gâteaux réussis à tous les coups.

- Le sucre blanc en morceaux
- Le sucre blanc Skor Cevital en morceaux est idéal pour sucrer vos boissons chaudes (lait, café, thé ...), aussi grâce au packaging en carton, le sucre garde une qualité de conservation parfaite et ne risque pas d'être altéré par l'humidité.

Elio : est l'huile de table référence en Algérie. Elle est 100% végétale et garantie sans cholestérol.

La qualité de son raffinage est exceptionnelle, et sa composition la rend idéale pour tous les usages.

Le processus de production d'Elio est certifié ISO 22000.

Avantages du produit :

Elio ne dégage pas de mauvaises odeurs, et ne laisse pas d'arrière-goût aux aliments frits et aux gâteaux cuisinés.

- Elio ne brûle pas et ne fume pas.
- Ses propriétés multi-usage permettent à Elio d'être une huile économique.
- Elio résiste aux fortes températures de friture et reste stable même après plusieurs réutilisations.

➤ **Matina :**

est un savant mélange de beurre & de margarine élaborée à base de 70% de matière grasse, elle contient moins de cholestérol que du beurre tout en constituant un bon apport en vitamines.

Grâce à son goût savoureux, une texture onctueuse & fondante, elle convient à tous les usages : en tartine, en cuisine et pour les gâteaux.

Matina est conditionnée sous format de barquette de 250gr.

Avantages du produit:

- Plus de 50% de beurre . Elle est composée d'un apport important en beurre 100% naturel ce qui lui procure un goût exquis et une saveur supérieure
- Mélange de huiles essentielles

Matina contient une association de trois huiles végétales rigoureusement sélectionnées (huile de tournesol, huile de coprah, et huile de Palm) qui fait d'elle une source précieuse d'acides gras essentiels pour le métabolisme de plus ces huiles ne sont pas hydrogénées

- Source de vitamines A D ET E
- Matina est composée d'huiles et graisses végétales raffinées (tournesol, palme, coprah), eau, lait écrémé et sel.

➤ **Mayonnaise Fleurial**

Un goût d'exception! Délicieusement raffinée, la mayonnaise Fleurial se caractérise par la noblesse et la fraîcheur de ses ingrédients, lui procurant une onctuosité au grand pouvoir liant qui lui permet de s'accommoder à tous types de plats « macédoines, sandwiches, ... »

Positionnée premium, notre mayonnaise sans conservateur sera votre allié au quotidien pour rehausser le goût de vos plats.

Avantages du produit :

- À base d'ingrédients frais : Oeuf frais de qualité supérieure.
- Montée avec une Huile végétale noble.
- Orientée santé consommateur car SANS CONSERVATEUR.
- Douceur au goût et onctuosité assurées.

➤ **Mayonnaise Ail et fines herbes**

La mayonnaise Fleurial Ail & Fines Herbes est à base d'ingrédients frais et de qualité soigneusement sélectionnés (Oeuf, ail et persil frais). Elle sera la touche gourmande qui agrémentera tous types de mets : Salades, sandwichs ou pour y tremper vos légumes.

Parfaitement onctueuse et sans conservateurs, notre mayonnaise séduira petits et grands. Disponible en format: 395g et 200g.

➤ **Fleurial en Barquette**

La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses. La margarine Fleurial est disponible en deux formats : 500g & 250g

Avantages du produit:

Grâce à son goût frais et sa texture fondante, Fleurial répond aux besoins de chacun : elle s'étale facilement sur les tartines convient à cuire et à rôtir et s'utilise parfaitement dans la préparation des gâteaux.

- La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses.
- La margarine Fleurial est conditionnée sous format de plaquette 250g

Avantages du produit:

- Fleurial 250g a une texture idéale pour la préparation de gâteaux, en effet elle ne

dégage pas d'eau ; elle donne un très bon goût, une bonne odeur mais aussi une belle couleur à toutes les préparations. Grâce à l'échelle de grammage sur son emballage, Fleurial 250g devient indispensable et facile d'utilisation pour toutes les ménagères.

- Protège la Santé!

La margarine Fleurial présente de nombreuses vertus, entre l'apport en acides gras essentiels, l'apport en vitamines et l'absence d'acides gras trans, elle a les principaux atouts d'une margarine de qualité.

Sans Acides Gras Trans

- Certaines margarines peuvent contenir des acides gras trans qui sont très néfastes pour l'organisme, car ils agissent négativement sur la santé, en réduisant le taux du bon cholestérol et en augmentant le taux du mauvais cholestérol.

C'est pourquoi Cevital a éradiqué de ses produits ces acides gras pour préserver la santé cardiovasculaire de ses consommateurs.

Elle est non Hydrogénée

- La particularité de la margarine Fleurial c'est qu'elle ne contient pas de matières hydrogénées, en effet elle est issue d'un mélange d'huiles qui sont sélectionnées rigoureusement.

- Riches en vitamines A , D & E

La margarine Fleurial est enrichie en vitamines A, D & E.

- La consommation de margarine Fleurial apporte un complément en besoins vitaminiques.

➤ Huile Fleurial

Fleurial est la première huile végétale 100% tournesol en algérie.

Légère et avec une texture fine, elle est garantie sans cholestérol et est riche en vitamines A, D, E ainsi qu'en Oméga 6.

Avantages du produit:

Fleurial est la meilleure huile de table sur tous les points. Cela passe par la praticité

de son emballage lequel est muni d'une poignée ergonomique qui offre un dosage maîtrisé de l'huile.

Sa composition unique lui garantit sa place d'huile la plus fine et la plus légère ce qui la rend parfaitement multi usage.

En friture, Fleurial peut être utilisée jusqu'à 10 fois, la température maximale conseillée lors de son utilisation est de 180°.

Fleurial est disponible en 2 formats : 1.8L et 4L.

➤ **RIZO Classic**

Les Riz conditionnés à Cevital Agro-Industrie sont issus des légendaires rizières d'Asie. De couleur blanche pour le blanc et légèrement jaune pour l'étuvé, leurs grains ont une longueur moyenne minimale de 6.6 mm.

AVANTAGE DU PRODUIT:

RIZO est votre nouvel allié cuisine au quotidien, cette gamme vous offre une sélection de grains rigoureusement choisis parmi des milliers de variétés de qualité supérieure afin de vous offrir une expérience gustative unique et vous permettre de réussir à coup sûr toutes vos entrées, vos plats, desserts et d'épater l'ensemble de vos convives !

Aujourd'hui, RIZO propose deux classiques de la cuisine : le Riz Long Etuvé inratable et incollable, le Riz long Blanc fondant à souhait !

➤ **RIZO Classic - Riz Long Blanc**

Le riz long blanc de RIZO® est l'idéal pour toutes les amatrices de riz à l'ancienne, il saura s'adapter aux différentes envies.

Avec le riz long blanc de RIZO® vous réussirez tous vos plats farcis, tels que la dolma, les boulettes de viande hachée ainsi que vos salades macédoines et riz au lait.

Le Riz Long Blanc de RIZO® est disponible aux formats suivants : 500g, 1kg

➤ **RIZO Classic - Riz Long étuvé**

Grâce à sa longueur et sa texture tendre, le Riz Long Etuvé de RIZO® s'adapte à tous types d'utilisations.

Prêt en seulement 5min il se déguste nature, en sauce, préparé avec des petits légumes, pour épaissir une soupe ainsi que dans la préparation de salades composées.

Ce riz riche en glucides et sans gluten, offre énergie et gourmandise à toute la famille.

Le Riz Long Etuvé de RIZO est disponible aux formats suivants : 500g, 1kg

➤ **Sucre Roux Skor Cevital**

Skor Cevital Roux: 100% Sucre de Canne

Le sucre roux Skor Cevital est le produit idéal pour tous les gourmands, en effet il donne plus de saveur aux tartes, gâteaux et biscuits tels que les cookies.

AVANTAGES:

- Le sucre roux Skor Cevital est disponible en sachet 1kg, en sachet verseur 750g ainsi qu'en morceaux 750g.
- Le sucre roux Skor Cevital est un sucre pure canne 100% naturel, il ne contient pas de colorant et se distingue de par sa couleur ambrée et une saveur des plus authentiques.

SKOR roux est disponible en 3 formats : 750 gr doypack, 750 gr en morceaux et 1Kg en sachet.

Margarine La Parisienne

La parisienne est une margarine de feuilletage idéale pour la préparation de tous types de viennoiserie, Elle est utilisée pour toutes préparations à base de pâte feuilletée.

La Parisienne est la margarine de feuilletage par excellence, elle permet d'obtenir un feuilletage léger, croustillant et homogène. La parisienne est conditionnée en plaquette de 500g.

AVANTAGES DU PRODUIT:

La margarine à feuilletage est très facile d'emploi avec une plasticité optimale qui permet de réaliser un tourage sans difficulté

- Qualité de produit stable tout au long de l'année
- Donne un excellent goût aux préparations
- Développement régulier et important à la cuisson

➤ **Medina**

Margarine Medina est un mélange de graisses végétales fraîchement raffinées et enrichie en vitamines A,D&E

Medina existe en différents formats : 1.8Kg, 900g et 500g

AVANTAGES DU PRODUIT:

Medina est un produit incontournable utilisé dans la cuisine de tous les jours, il apporte un goût unique et une saveur délicate aux plats et gâteaux traditionnels.

- Enrichie en vitamines A, D et E
- Sans cholestérol
- En barquette refermable pour assurer les meilleures conditions d'hygiène et de conservation

• **TCHINA**

TCHINA est une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 16%, à base de purées et de concentrés de fruits. Disponible en PET avec 3 formats ; 2L, 1L et le 33CL, et en verre retournable 25CL.

• **Gamme Tchina**

Des parfums et des formats pour tous : TCHINA est disponible en plusieurs saveurs : orange, orange pêche, orange abricot, orange mangue, cocktail tropical, fruits rouges et pomme, en format familial et individuel pour faire plaisir à tout le monde, chacun ayant ses préférences.

• **Tchina Orange Nouvelle Recette**

Un parfum d'orange, une couleur ensoleillée, et une texture onctueuse, quoi de plus agréable pour bien commencer vos journées.

• **Tchina Orange Pêche**

la douceur de la pêche associée à la saveur de l'orange constituant un mélange équilibré pour bien commencer vos journées.

• **Tchina Orange Mangue**

La note acidulée de l'orange et la douceur de la mangue, se réunissent pour vous procurer un exceptionnel goût exotique!

• **Tchina Orange Abricot**

l'acidité de l'orange et la douceur de l'abricot harmonieusement associées, pour un jus alliant plaisir et apport nutritif.

• **Tchina Fruits Rouges**

Une combinaison de fruits rouges pour un succulent jus et une fraîcheur instantanée!

• **eau Minérale Lalla Khedidja**

Lalla Khedidja, pure par nature !

L'eau minérale Lalla Khedidja prend son origine dans les monts enneigés du Djurdjura. En s'infiltrant lentement au travers des roches, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie, tout en restant d'une légèreté incomparable. Elle est pure par nature, car elle est directement captée à la source.

C'est une eau de montagne, oligo-minérale non gazeuse, dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution.

➤ **les bienfaits de l'eau minérale naturelle lalla khedidja**

Lalla Khedidja au goût léger et doux, elle est très désaltérante. Elle procure un bien-être quotidien en vous hydratant tout en douceur.

Pure, faiblement minéralisée, à faible teneur en sodium et de pH neutre, l'eau minérale naturelle Lalla Khedidja peut être consommée par tous à chaque instant de la journée.

Elle convient particulièrement dans certaines circonstances, notamment lors des cures de diurèse destinées à prévenir la récurrence des calculs rénaux. Lalla Khedidja est aussi une eau minérale naturelle parfaitement adaptée aux femmes enceintes et à l'alimentation du nourrisson. Elle dissout très bien les laits en poudre et sa faible minéralité évite la surcharge rénale.

➤ **Lalla Khedidja Gazéifiée**

Lalla Khedidja pétillante est une eau minérale naturelle gazéifiée d'une légèreté exceptionnelle. Grâce à la force unique de ses bulles, elle apporte une réelle sensation de fraîcheur.

Avantages du produit:

- Produit 100% naturel,
- Naturellement pure et légère,
- Teneur très réduite en Sodium,
- Intensément et Finement pétillante,
- Aide à bien digérer vos repas et étanche votre soifs,

Lalla Khedidja pétillante est disponible sous emballage PET en deux formats; familial 1 L et individuel 33Cl.

➤ Confiture *CEVITAL*

Pour les amoureux du petit déjeuner, ou encore pour la préparation des gâteaux , laissez-vous tenter par les confitures onctueuses de *CEVITAL*.

Cevital sélectionne les meilleurs ingrédients pour vous préparer des confitures à base de fruits 100% algériens, onctueuses et sans morceaux, pour faire plaisir aux petits comme aux grands.

Des confitures en deux variantes ; Abricot et fraise, en boîte métallique de 400g et 800g. À base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés au sein de notre propre unité de production.

II. Organigramme de *CEVITAL*

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre a des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but et satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par *CEVITAL* peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sure tout le territoire national ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché de travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production local de

graines oléagineuses ;

- La modernisation de ses installations en termes des machines et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de se produits sur le marché étranger pat leur exportation ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.

L'organigramme suivant donne une vue général sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL.

II.1.Les unités de production :

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

II.1.1.Huiles Végétales :

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurialplus :100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) (**Elio et Fridor**) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

II.1.2.Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et **MEDINA « SMEN »** Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le

Maghreb et le Moyen-Orient.

II.1.3.Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses. Entrée en production 2ème semestre 2009.

➤Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

➤Part du marché national : 85%

II.1.4.Sucre liquide :

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

II.1.5.Silos Portuaires :

Le complexe *CEVITAL* dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure .Un projet d'extension est en cours de réalisation .La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

I.1.6.Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7,Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour. Et Réhabilitation de

l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

III. La composition de la direction générale de CEVITAL

La direction générale de l'entreprise se compose de plusieurs directions, on cite :

III.1. La direction des Ressources Humaines

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de

CEVITAL industrie agroalimentaire. Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement. Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations. Formation du personnel Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

III.2. La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique.

III.3. La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

III.4.La direction Industrielle pole gras:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de site des corps gras. Analyse les dysfonctionnements sur le site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, Installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation – pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

III.5.La direction QHSE:

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations Contrôle, assure la qualité de tous les produits de *CEVITAL* et réponse aux exigences Clients.

III.6.La direction Industrielle pole sucre et utilités

Le pôle sucre est constitué des unités de production : une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une raffinerie de sucre solide 3500T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J mise en service en mars

2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

Pour les l'énergie et les utilités on a la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW. Plusieurs d'autres unités appartient au pole sucre comme il est bien définit sur l'organigramme général de *CEVITAL*.

Comme La direction opération portuaire (DOP) ; Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières; Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

III.7. La direction achats et chaines d'approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (Investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

III.8. La direction industrielle pole Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (**Wilaya de TIZI OUZOU**) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de **LLK** Unité plastique, installée dans la même

localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de **CEVITAL** et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

III.9.La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing *Cevital* pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi promotionnelle sur les marques et métiers *Cevital*. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

III.10.La direction Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

III.11.la direction supply Chain

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres

(camions de *CEVITAL*), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

III. Les valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

- Ecoute et Respect
- Intégrité et Transparence
- solidarité et Esprit d'équipe
- initiative et persévérance
- Courage et Engagement de performance

IV.1. Ecoute et respect

L'entreprise SPA *CEVITAL* demande aux collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

IV.2. Intégrité et transparence

L'entreprise SPA *CEVITAL* demande aux collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait.

IV.3. Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

IV.4. Initiative et persévérance

L'entreprise SPA *CEVITAL* demande aux collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

IV.5. Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.(entreprise SPA *CEVITAL* Agro-industrie de Bejaia.)

Conclusion

L'entreprise *CEVITAL* est une grande entreprise caractérisée par sa. Il présente de nombreux avantages que se soit a l'échelle économique ou sociale et aussi a la réalisation des recherches scientifiques , aussi pour nous dans cette étude, le profil expliqué ci-dessus nous a aidé à comprendre l'idée générale de l'entreprise, ce qui a facilité et simplifié la réalisation de cette étude.

Section II

Méthode de recherche et outils d'investigation.

Section II : Description de méthode de recherche et outils d'investigations de terrain.

Préambule

Pour réaliser une recherche scientifique, il faut bien évidemment se baser principalement sur une méthodologie d'étude et des outils d'investigations pour avoir des données de terrain. Ce troisième chapitre portera sur les éléments suivants : d'abord la description du lieu et la durée de stage, ensuite la pré-enquête, population mère, enfin l'échantillon, la méthode et techniques appliquées.

I. Description de la durée et du lieu du stage :

Nous allons décrire notre étude de cas et ses détails, et combien de temps il nous a fallu pour réaliser cette étude et avec qui. Pour cela, nous allons toucher les aspects suivants :

I.1. Description de la durée du stage :

Notre stage, nous a pris 45 jours à l'entreprise *CEVITAL* agroalimentaire, du 01 mars 2020 au 15 avril 2020, avec une observation participante. Nous avons donc eu la chance de vivre pleinement plusieurs phénomènes avec toutes leurs diversités et de participer à un grand nombre activités.

I.2. Description du lieu d'étude :

Le stage a eu lieu à Bejaia, au sein de l'entreprise *CEVITAL* industrie agroalimentaire Bejaia. Ou nous avons eu la chance de voir plusieurs et divers direction et unités de production de *CEVITAL*. Avec plus de concentration sur la direction énergie et utilités pour bien cibler l'objet de notre étude.

II. présentation de la population mère de l'étude.

Dans une enquête, l'attention se fixe sur un groupe d'individu dans lequel on souhaite en savoir plus, c'est la population visée sur lequel nous cherchons à obtenir des informations afin de dégager des conclusions. Selon Mounir M Touré « une population est un agrégat d'éléments qui répondent à des critères précis. La population

générale, renferme théoriquement, tous les éléments susceptibles d'en faire partie pour une raison ou une autre »¹²⁴ . Notre population mère ce compose de l'ensemble des collaborateurs qui se trouvent à l'entreprise *CEVITAL* toute en se focalisant en principe sur l'ensemble d'effectifs de la direction énergie et utilités.

III. La description de l'échantillon d'étude.

Pour Maurice Angers, l'échantillonnage veut dire : « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »¹²⁵.

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

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

Ainsi, dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les différentes catégories socioprofessionnelles (les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution) pour bien déterminer le rôle de leadership sur la promotion de la cohésion de groupe au sein de l'espace professionnel, ou notre cas est celui de *CEVITAL* industrie agroalimentaire.

Nous avons ciblés une direction qui est celle de l'unité énergie pour l'étude quantitative de sujet. Ou on a distribué 70 questionnaires ou on a récolté 63.

Notre approche de sujet traité s'inscrit sur l'approche mixte ou à coté de la méthode quantitative utilisée une importance apparait de faire appelle à la méthode qualitative afin de bien comblé le sujet cette dernière nessesite un échantillon bien particulier ou dans notre étude concerne les managers de *CEVITAL* ; nous avons fait notre étude qualitative par des entretiens avec 15 managers de *CEVITAL*.

¹²⁴ Mounir M. Touré, introduction à la méthodologie de la recherche, édition l'Harmattan, paris, 2007, page 84.

¹²⁵ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah Alger, 1997. P229

IV-1-La pré-enquête

Selon Raymond Quivy : « *le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin, on verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles sont élaborées* »¹²⁶.

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

V- L'observation

L'observation consiste à observer en pleine action, des faits particuliers dans un milieu naturel, pour cela pendant notre période de stage à l'entreprise **CEVITAL** industrie Bejaia nous avons la chance d'aborder notre thème par une observation participante, et participer a la vie professionnelle de l'entreprise¹²⁷ **3** **CEVITAL** en général et celui de ka direction énergie et utilités en particulier, afin de découvrir l'environnement de travail et recueillir des informations primaires. Selon Joël Guibert Guy Jumel, « l'observation participante consiste à étudier un groupe en participant à ses activités, à sa vie collective »¹²⁷

Selon Marie-France Grinschpoun « *l'observation participante consiste à prendre un rôle déjà existant dans la situation que l'on se propose d'étudier pour ne pas séparer les phénomènes contextuels qui n'apparaissent jamais isolément* »¹²⁸.

¹²⁶ QUIVY R et Campenhoudt LV, **Manuel de recherche en science sociales**, 2eme éd, Dunod, paris, 1995. P200.

¹²⁷ Joel Guibert Guy Jumel, **Méthodologie des pratiques de terrain en science humaines et sociales**, Armand colin/Masson, Paris, 1997, page 39.

¹²⁸ Marie-France Grinschpoun, **construire un projet de recherche en science humaine et sociales**, edition Enrick, paris, 2018. page 39.

VI- le questionnaire

Questionnaire auto-administré (direct et indirect)

Les questionnaires auto-administrés ont été remplis par les membres du personnel sélectionnés pour participer à l'étude. L'étude visait à utiliser des questionnaires, car ils permettent de couvrir un grand nombre de répondants dans un temps relativement court et peuvent générer des données fiables, car les répondants répondent aux questions à leur humeur sans être affectés par notre (chercheur) présence.

Donc, dans notre cas, nous avons conçu un questionnaire adressée aux collaborateurs de *CEVITAL* plus précisément l'effectif de la direction énergie et utilité. ; et la raison de l'utilisation de ce questionnaires a coté de l'entretien adressé aux managers était de s'assurer et de valider les informations fournies par les managers en tant qu'acteurs de cette étude a coté des apports et position indispensable des subordonnés pour la réussite de cette étude, en comparant les informations fournies par les subordonnés et celles obtenues par les entretiens avec les managers avec **UNE APPROCHE MIXTE** qui garantira vu la spécificité de ce sujet des résultats purs.

1- Les donne personnelles des enquêtés, les collaborateurs de *CEVITAL* et spécialement ceux de la direction énergie.

2- Regards du personnel vis-à-vis du choix de types de Commandement à *CEVIITAL*

et son impact sur la Cohésion des équipes de travail.

3- Avis des Salariés sur la personnalité du Commandeur et son rôle dans la promotion de la cohésion d équipe de travail.

4- Perceptions des membres d'équipe à l'égard du rôle du Commandeur dans le développement des valeurs de *CEVITAL*

VII- L'entretien

En vue de la spécificité de notre thème de recherche, la technique la plus adéquate pour le convenir c'est l'entretien semi directif, dans le but de collecter des données auprès de notre population d'étude. Selon Grawitz (1990), l'entretien «*est un procédé de recherche scientifique utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé*»¹²⁹.

Notre guide d'entretien est constitué d'un ensemble de questions, qui présenté selon les axes suivants :

- 1-** Caractéristiques Socioprofessionnelles des Managers de **CEVITAL**.
- 2-** Choix de Type de Commandement et Cohésion de groupe
- 3-** Personnalité du Commandeur et son impact sur la Cohésion des équipes de travail.
- 4-** Influence du Comportement du Commandeur sur la Promotion des Valeurs de **CEVITAL**.

Le déroulement de cette étape d'entretien s'est déroulé avec les managers de **CEVITAL** chaque entretien avec les managers, s'est déroulé dans leurs bureaux et salle de contrôle et vu l'intérêt que portaient les managers sur les questions relia à notre sujet ; les managers nous ont accordé un temps considérable généralement de « une heure à trois heures ».

¹²⁹ Grawitz, Madeline, op.cit. p742.

VIII. Technique d'analyse des données de terrain.

Les techniques d'analyse et d'interprétation de cette étude dépendent de ce que notre étude aspire trouver. Par exemple, nos échantillons étaient obligatoirement classés en deux catégories parce que l'étude nous y avait obligés. La méthode d'échantillonnage probabiliste été utilisée.

La recherche s'est d'abord efforcée d'établir le nombre d'employés en général et dans chaque département de l'entreprise. Ensuite, un échantillonnage stratifié a été utilisé pour s'assurer que les leaders et les travailleurs participent également à l'étude, qui veut dire que le manager fait une partie et des salariés font une autre partie. La sélection des sujets dans chaque partie a ensuite été au hasard que la chance d'être sélectionné était égale pour tous.

Et à la fin en ce qui concerne l'analyse et l'interprétation des données la méthode appliquée était quantitative et EXCEL ET le logiciel de IBM SPSS Statistiques sont utilisés avec la combinaison de tableaux d'une variable, deux variables ainsi que plusieurs variables afin de simplifier et de faciliter la lecture et la compréhension du contenu. Et aussi une méthode des tableaux croisés et des tableaux simples.

IX. Déroulement de l'enquête de terrain et rapport aux enquêtés

Enquête de terrain aussi appelé "étude de terrain" ou "travail de terrain", l'enquête de terrain permet au chercheur d'étudier son sujet dans son environnement naturel pour mieux le comprendre. Le contexte est un élément central de l'analyse.

L'enquête de terrain est une méthode de collecte de données pour laquelle le chercheur doit se rendre sur le terrain et mener ses recherches dans le cadre quotidien du sujet étudié, tel que le cas de notre sujet qui concerne une entreprise privée Algérienne.

En choisissant ce mode de recherche, on obtient une image concrète du domaine de recherche dans un environnement pratique (contrairement à un cadre de laboratoire

dans lequel un chercheur tente d'exclure autant de facteurs externes que possible), ce qui peut influencer les résultats de la recherche.¹³⁰

À travers diverses techniques, l'enquête de terrain permet de récolter des données informatives utiles qui doivent aider l'enquêteur à répondre à sa problématique et vérifier ses hypothèses. Dans toute enquête de terrain Le rapport avec le terrain lors de déroulement de l'enquête est important. Cette étude portée sur le rôle de leadership dans la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein des entreprises privées Algériennes a fallait faire preuve de patience. Donc, les progrès de l'exploration, pré enquête et enquête, étaient comme suit :

IX. 1. Phase exploratoire

Lors de cette étape qui avait commencé bien avant l'entame de notre stage à l'entreprise *CEVITAL* , il était vital de comprendre avant de finaliser de choisir le titre de notre recherche en tenant compte de beaucoup de choses, telles que la faisabilité de la recherche , l'accès à la population d'étude disponibilité des informations et revues de la littérature et études antérieures sur le sujet , ainsi que des ambitions personnelles pour étudiants qui veulent et souhaitent pousser leurs recherches et études en avant et de booster leurs carrières professionnelles. Ainsi, l'exploration n'a commencé juste après la validation de notre master I donc plusieurs mois avant de se rendre sur le terrain, avec l'aide d'une revue de littérature abondante et consentement de notre promotrice. Lors de l'entame et l'entrer sur le terrain, une période caractérisée par une énorme activité de compréhension et de découverte de nouvelles connaissances concernant notre sujet l'étude.

IX. 2. Phase de la pré-enquête

Nous en sommes maintenant à une autre étape du développement de cette étude qui est la pré-enquête. Dans cette phase est où nous tentons à se familiariser de la façon la plus complète possible avec notre sujet. Nous avons essayé de cibler et d'indiquer très clairement la population dans laquelle nous nous intéressions et comment cette population sera essentielle dans notre étude, du début à la fin. Et juste pour être clair, selon notre sujet qui est « *Le rôle des leadership dans la promotion de la cohésion*

des équipes de travail au sein de l'entreprise privée Algérienne », la population à laquelle nous étions censés être confrontés était composée des Managers de *CEVITAL* ciblés par une enquête qualitative et les subordonnés ciblés par une enquête quantitative. Pour les subordonnés et en raison de mesures de sécurité et de protection contre le **COVID 19** nous avons ciblé en particulier les subordonnés de la direction énergie.

Au cours de cette phase de pré-enquête, nous avons essayé de collecter le maximum possible de données et informations, non seulement dans cette entreprise, mais également dans des sites et pages Internet comme **le SNDL** et pages officielle de l'entreprise *CEVITAL*, la recherche en bibliothèque est aussi inévitable quand il s'agit de livres lors de la recherche dans les bases de données de référence est nécessaire pour avoir une idée des articles publiés, enfin, au fil de notre lecture, nous avons surveillé nos lectures pour retrouver des données pertinentes sur le sujet. De plus, nous n'avons pas oublié les experts de terrain ou bien ce qu'on appelle les personnes ressources et des gens profondément expérimentés de terrain qui ont une expertise dans notre sujet et qui nous ont énormément aidées sur la façon dont nous pouvons travailler et qui nous ont fourni des informations pertinentes et complètes. Encore plus nous n'avons pas hésité à contacter nos enseignants de l'université et surtout notre promotrice, certains managers et salariés d'entreprise ,des étudiants qui ont terminer leurs études, nous a aidé pour tant de choses, il est important de mentionner que cela a été très utile et que nous avons appris beaucoup de connaissances parallèlement au travail.

Lors de la réalisation de notre stage de 45 jours à l'entreprise *CEVITAL* industries agroalimentaire, nous avons en effet vécu pas mal d'événements, ou la participation aux activités de *CEVITAL* nous a aidé à effectuer une pré- enquête sur notre sujet, à savoir « **le rôle de leadership dans la promotion de la cohésion des équipes au sein des équipes de travail au sein de l'entreprise privée Algérienne** »

Pour conclure, la manière dont la pré-enquête été menée et achevée a été remarquable, car nous avons vu les chefs de quart qui sont les responsables directes de leurs équipes démontrer leur capacité techniques, morale managériales et en fin

constituer un vrai modèle d'efficacité pour les membres de leurs équipes en participant pleinement à tout ce qui devait être fait, sans tenir compte de leur position dans l'hierarchie ou leurs style de commandements semble bien adapté pour promouvoir la cohésion des équipes de travail.

IX. 3.Participation au démarrage de la cogénération

Notre étape de pré enquête a bien coïncidé avec un événement spectaculaire qui est le démarrage de la cogénération qui est a noté l'une des rares cogénérations au monde. Elle est appelée cogénération vu sa capacité de produire deux sortes ou bien source d'énergies « l'énergie calorifique » produite par les chaudières a tube d'eau qui sont de nombre de deux qui sont des chaudières de capacité de production den **150 tons** de vapeur pour chacune. Sans oublier les quatre autres chaudières de tube de fumé de capacité de production de **40 tons** qui se trouvent au niveau de la chaufferie a une distance environ **100 mètres** de la salle de contrôle de la cogénération cette énergie calorifique est orienté vers d'autres unités et reste de complexe pour une exploitation vital dans leurs process respectives, sans oublier l'importance majeur de cette énergie calorifique qui avec une température de **476 C°** associé à une pression élevée de **53 à 54 bars** constitue un éléments clé utilisé et exploité dans le process de la turbine et une éventuelle production d'une énergie cinétique transféré par l'arbre de la turbine vers l'alternateur pour une transformation énergétique « cinétique vers électrique ». Delà la deuxième énergie produite dans la cogénération et l'énergie électrique une énergie destinée a assuré une alimentation total de tout le complexe **CEVITAL** et même dans plusieurs cas **CEVITAL** a énormément contribue a soutenir le réseau national par l'envoi des grandes puissances et quantités d'énergies pour renforcer le réseau externe le réseau **SONELGAZ**.

L'histoire de démarrage de la cogénération a commencé après une décision de remettre en marche tout les process de production en marche .après avoir s'assurer que les autres unités de production sont prêtes a recevoir et consommer l'énergie produite par la cogénération pour cela la cogénération sera la première à démarrer lors d'un démarrage des unités de production et sera la dernière a s'arrêter lors de l'arrêt des

unités de production ; cela démontre que la cogénération représente une partie maîtresse dans le complexe *CEVITAL* ou tout bon fonctionnement des processus de production quelque soient doit être assuré par une délivrance et approvisionnement d'énergie garantie par l'unité énergie. Cette expérience a attirer notre attention de faite une cohésion énorme entre tout les collaborateurs soutenu par des styles de commandement de chef de quart ou bien de managers qui a bien mené toutes les compétences vers une remise en marche de la centrale de la cogénération dans un délai record sans aucun éventuelle interruption. Nous étions en principe dans le poste de supervision des groupes turbo-alternateurs qui sont de nombre de deux avec une capacité de production adapté à **25 MEGA WATT** pour chacun donc le total théorique possible de production d'électricité des deux GTA (groupe turbo-alternateur) est de **50 MEGA WATTS**. après avoir réussi le démarrage de la première chaudière un démarrage qui part de principe de garantir le triangle de feu (oxygen, eau et gaz) qui sont des composantes indispensables pour que la chaudière réussit dans la production de la vapeur avec des qualités requises (**pression 54 bars et température 476 C°**) ; on a vue que toutes les catégories participent dans ce démarrage même le chef de quart qui semblait de tres hautes compétence dans cette trajectoire a participé énormément et efficacement dans le démarrage. Dans un deuxième temps et après avoir mit la vapeur a la disposition .vient maintenant les opérations de démarrage des groupes turbo-alternateurs un démarrage qui prend compte des opérations qui doivent se faire sur la supervision et autres opérations au niveau de site et de la salle des machines. Tout d'abord un démarrage de système d'huile de lubrification s'impose ou on a effectué cette opération sur la supervision par des simples mises en auto des pompes de lubrification et mettre enfin un clique sur la rubrique marche pour le démarrage de circuit d'huile de lubrification. ensuite Nous avons dans l'étape de préchauffage de la tuyauterie d'admission une tuyauterie qui se trouve juste avant la vanne d'arrêt qui est une vanne de sécurité ultime et les soupapes admission qui jouent un rôle indispensable dans la régulation des puissances a produire et à délivrer au complexe. Cette étape se réalise a l'aide d'une communication entre le superviseur dans la salle de contrôle et un autre au sein de la salle machine ce dernier doit faire en

sorte d'ouvrir et de fermer le by pass des vannes d'admission a une proportion qui permette de suivre une courbe d'évolution de l'opération de préchauffage de la tuyauterie nous avons suivie efficacement cette étape.de préchauffage des tuyauterie d'admission. Cette étape était l'étape qui a consommé plus de temps environ une heure et quarante cinq minutes vu que les turbines se trouvent a l'arrêt pendant une durée relativement élevée.cette étape de préchauffage prend fin lorsque en atteint les **380 C°** ; à ce moment un ensemble d'étapes s'imposent accompagnés par une collaboration entre tout les membre de l'équipe et une atmosphère de travail merveilleuse ;on premier lieu le superviseur groupe turbo-alternateur demande au superviseur chaudière l'ouverture de la vanne de réchauffage une vanne qui soutiendra l'étape de préchauffage de corps turbine ;aussi après l'ouverture de cette vanne un élément que se soit sa catégorie a condition qu'il maitrise la procédure va procéder a la mise en service de l'éjecteur ,qui est un dispositif constitué par un nombre de vanne et de purges qui garantira l'appelle de vapeur et évite une éventuelle condensation de la vapeur au niveau de la turbine. Sans oublier la vérification de purges d'échappement et s'assurer de l'évacuation de toutes eau coincé dans la turbine et aussi sans oublier la mise en service de circuit d'huile « **high pressure** » destiné pour le bon fonctionnement de la vanne d'arrêt et des soupapes d'admission...après avoir préparé le terrain pour le préchauffage corps turbine et sur la supervision on lance par un simple clique et bien sure il faut s'assurer tout d'abord de l'obtention de l'autorisation de démarrage de corps turbine. Cette opération prend fin au moment ou la température de corps turbine dépassent les **140 C°** toute en lissant de préférence une marge de sécurité par exemple aller jusque a **150 C°** pour ne pas refaire la même étape en cas d'éventuelle mauvaise surprise qui conduira a la perte de cette condition ;après avoir finalisé avec l'étape de préchauffage corps turbine. L'équipe sans exception se préparent pour entamer l'étape de démarrage de la turbine et de la monté en vitesse.après s'assurer bien sure et vérification de l'obtention de toute les conditions de démarrage et d'avoir l'autorisation de démarrage sur la supervision avec une ambiance remarquable au moment de la réussite de démarrage et de l'ouverture des soupapes qui est un premier bon signe de la réussite de démarrage de la turbine ;la turbine lors de sa

monté en vitesse elle effectue des palier sa veut dire par exemple a **400 tour/minutes** elle restera pendant 05 minutes dans ce palier de même pour **1200** et **3200...à 5300 tr/min** nous avons remarqué l'arrêt de a pompes de lubrification qui a cède la main pour une autre pompes plus robuste et mécanique ses caractéristique lui permette de continuer le process de circuit d'huile de lubrification avec plus efficacité vu les nouvelle conditions de vitesse plus élevée.une fois la turbine arrive a sa vitesse nominale ou bien sa vitesse de fonctionnement qui est de **5900 tr/min** on synchronise le groupe turbo-alternateur au réseau **SONELGAZ** ;la synchronisation signifie unir les paramètre de réseau **GTA** avec le réseau **SONELGAZ** de sorte a avoir un réseau unie.au moment de la synchronisation les superviseurs **GTA** et les superviseurs chaudières doivent gère la monter en puissance avec une grande vigilance pour éviter d'éventuelle interruption et même dans certain cas d'échec un risque d'un « **black out** » qui signifie la perte de toute source d'énergie qui signifie donc des pertes énorme que se soit en matière de temps et production. Donc tout cela est pour réussir cette étape d'alimentation de tout le complexe par une distribution efficace à travers l'ensemble des cellules électriques qui se trouvent dans le poste **60kv**.

IX. 4. Phase d'enquête de terrain

Le déroulement de cette étape s'est déroulé en deux temps principaux : réalisation des entretiens avec les managers de **CEVITAL** et des questionnaires auprès des subordonnés, .Après avoir confirmé la disponibilité de certains des managers qui se trouvent dans d'autres directions que celle de la direction énergie, nous avons pu disposer d'un délai de temps suffisant pour mener un entretien sur notre sujet. Ces entretiens se sont déroulé dans les bureaux et les salles de contrôles et même plusieurs entretiens ont été réalisé en dehors de **CEVITAL** après avoir obtenu des accords et rendez vous par les managers concernés, et malgré que généralement les managers sont des personnes très occupés, certains managers ont démontré une réaction positive envers notre entretien toute en accordant un volume du temps très important allant dans certain entretien jusqu'à cinq heures.et encore même des entretiens qui sont réalisés en deux épisodes ou les managers ont démontré une interaction énorme avec notre sujet.

Cette étapes nous a pris environ **30 jours** vue la contraintes de la période de **COVID - 19** qui a imposé une rigidité dans le déplacement au sein de l'entreprise et même l'atmosphère qui été caractérisée par un sentiment de stresse envers la propagation de ce virus. Et les réponses données, été très positifs à ce sujet sans aucune hésitation malgré que il est important de signalé que un nombre très limité de certain managers ont s'excusé de répondre a certaines questions. Et aussi, au même moment, nous avons noté dans notre note book et cahiers les réponses qu'ils avaient données. En ce qui concerne la deuxième opération ou bien le deuxième temps de notre recherche « les questionnaires », après avoir distribué les questionnaires ou nous avons trouvé un environnement propice pour récolté pratiquement la quasi-totalité des questionnaires destinés aux subordonnés ou leurs réponses et leurs contributions était primordiale pour la réussite de notre étude et il est à confirmé que nous avons reçu des réponses positives et satisfaisantes.

IX. Les difficultés rencontrées.

- **1-** il est bien évident a signale l'obstacle majeur rencontré ou notre étude comme toutes les autres études coïncident avec le contexte de propagation de la pandémie **COVID -19** qui a vraiment crié une atmosphère de stresse de la peur et de distanciation sociale même ou milieu professionnelle.
- **2-** La sensibilité de notre sujet de recherche a empêché quelque peu, les enquêtés de nous fournir, dans le détail toutes les informations nécessaires à l'étude.
- **3-** L'hésitation de certains collaborateurs à répondre à certaines questions jugés sensibles.

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

Conclusion

Il faut comprendre que, la méthodologie de recherche correspond aux procédures ou techniques spécifiques utilisées pour identifier, sélectionner, traiter et analyser les informations relatives à un sujet. Grâce aux processus ci-dessus, nous allons parvenir à la conclusion et on obtiendra les résultats que nous espérons.

Deuxième partie :
Partie pratique

Chapitre IV

Analyse des données et interprétation des résultats

Section I

Analyse des données

des résultats de

l'étude qualitative

Préambule :

Le présent chapitre a pour objet de relater avec la plus grande fidélité possible, le contenu des entretiens menés auprès de notre échantillon d'étude, en particulier les Managers de *CEVITAL*, afin d'apporter des éléments de réponse à nos interrogations sur notre sujet pour permettre la confrontation et la vérification de nos hypothèses. Ce travail est bien précédé par une identification de notre échantillon d'étude grâce à un tableau dressé pour dessiner les profils de nos interlocuteurs et interlocutrices à partir d'un ensemble de variables quantitatives retenues pour ce faire et exposé comme suit :

I. Caractéristiques Socioprofessionnelles des Managers de CEVITAL :

Pour décrire nos interlocuteurs et interlocutrice Managers actifs à CEVITAL, nous avons retenu, un certain nombre de variable quantitatives, à savoir le genre, le sexe, les années d'expérience, le poste occupé, la situation familiale, afin d'identifier nos acteurs et actrices, et repérer les éléments de comparaison et de variation qui interviennent dans l'explication et la compréhension de notre phénomène étudié

Cependant, les Managers qui se sont prêtés à notre étude se présente comme suit :

- La totalité des enquêtés sont des cadres (commandeurs). Nous avons volontairement opté pour cette catégorie en vue de leur position dans la hiérarchie et en tant que responsables directs à la tête des équipes de travail. En effet ils sont des initiateur d'action de commander, et souvent eux même les mieux placés pour décrire la vie de leurs propres équipes en tant que managers au sein de l'entreprise *CEVITAL* industrie agroalimentaire. Le choix d'individualité ayant un rapport direct avec le thème est de nature à donner des informations de qualité.
- La totalité de nos enquêtés sont de la catégorie d'âge moyenne, (ni très jeunes ni très âgés). Les âgés de plus de 45 ans et plus sont au nombre de 06 dont trois sont âgés plus de 50 ans. Ceci s'applique par la politique de l'entreprise qui favorise cette catégorie d'âge dans la prise de décision et de commandement au sein des équipes de travail. Par contre nous constatons que les jeunes inférieurs à 30 ans ne sont pas représentés par l'échantillon.

Probablement ils n'accèdent pas directement aux postes de responsabilité. Il leur faut de l'expérience.

- 13 cadres sur 15 sont des hommes. Ceci s'explique par la nature de l'activité industrielle avec ces contraintes et difficultés, ainsi la disponibilité rendue nécessaires par **CEVITAL**. Le travail des équipes est en grande partie s'effectue en système de quart surtout les processus de production et de maintenances. Ou le travail de nuit est indispensable cette contrainte représente un vrai obstacle pour le sexe féminin dans la vie industrielle et surtout dans le fonctionnement des équipes de production. S'ajoutant encore que les réunions se déroulent souvent en dehors des heures normales d'où les difficultés des femmes à être disponibles. L'aspect sociologique lié aux traditions de la région limite l'emploi des femmes dans le milieu industriel.

- Par rapport au niveau d'instruction des Managers interviewés, on s'aperçoit que le niveau d'instruction se trouve d'une manière assez élevée chez les managers niveau universitaire, et cela s'explique par le besoin de l'entreprise qui nécessite un grand savoir et savoir-faire et une main d'œuvre qualifiée et performante exigé par les postes et les taches à exécuter surtout en métier de management. Pour ce qui est de l'état matrimonial, on constate que la quasi-totalité de notre échantillon des commandeurs est mariée, vi en stabilité familiale, élément expliquant la maturité des gestionnaires, et l'entreprise qui préfère des gestionnaires stables dans leur vie personnelle pour pouvoir bien performer. **On résumé on a notre échantillon suivant :**

A1 : RAZIK 41 ans, CHEF DE QUART et ingénieur d'état en électromécanique, marié avec deux enfants un garçon et une fille.

A2 : Le deuxième enquêté **MOUNIR 45 ans** CHEF DE QUART ET titulaire d'un diplôme d'étude universitaire appliqué en électrotechnique, il est marié avec 03 enfants ; il est à **CEVITAL** depuis 2011

A3 :RACHID 45 ans CHEF DE LIGNE AU CONDITIONNEMENT SUCRE, DEUA EN MAINTENANCE ELECTROTECHNIQUE. Marié avec deux enfants (deux petites fillettes), il a 12 ans d'expériences à **CEVITAL**

A4 :MUSTAFA 52 ans CHEF DE QUART INGENIEUR D'ETAT en gêné des procédé.il est marié avec quatre enfants, il a 15 ans d'expériences

A5 :FARIDA,43 ans responsable ressource humaine, elle a deux enfants avec 15 ans d'expérience.

A6 :YAMINA 43 ans SUPERVISEUR TRAVAUX ingénieur d'état en électronique.

A7 :ISMAIL 43 ANS Responsable Ressources Humaines un licencié en sociologie de l'organisation et de ressources humaines.il est marié avec trois enfants.il a 11 ans d'expériences ;

A8 :FAROUK 53 ans Responsables maintenance. Il est marié avec cinq enfants,il a 21 ans d'expériences

A9 : Mouloud 45 ans, chef de quart, il est marié avec un enfant.

A10 : KAMEL 43 ANS CHEF DE QUART ; il est marié avec trois enfants, avec 15 ans d'expériences

A11 : DJALLAL, 50 ans, CHEF DE QUART ; il est ingénieur d'état en chimie industrielle il est marié et il a 13 ans et demi à **CEVITAL** comme superviseur process et chef de quart

A12 : MOKRANE 43 ANS CHEF DE LIGNE, célébataire.il a 11 ans d'expériences

A13 : DJOUDI : Responsable formation,33 ans, père d'une seule fille, il a 10 ans d'expérience.

A14 : YOUNES, 42ans, CHEF DE QUART.IL EST INGENIEUR D'ETAT en gêné mécanique, célibataire, il a 13 ans d'expérience à **CEVITAL**

A15 : MOURAD 45 ANS.CHEF DE QUART ; il est marié avec 03 enfants ;il a 14 ans d'expériences à **CEVITAL**

Section 1 : Analyse des données de l'étude qualitative**Préambule :**

Les propos, les discours et les observations recueillies auprès de nos Managers interviewées ont fait l'objet de 'analyse de contenu pour décortiquer et de comprendre notre sujet d'étude. La production de l'analyse des données discursives s'est effectuée suite à la répartition et au classement des corpus en fonction de thèmes pertinents pour procéder dans un deuxième temps au repérage des points communs et des divergences dans les point de vues de nos interlocuteurs et interlocutrices et permettre dans une phase ultérieure l'interprétation et la lecture sociologique. Dans ce qui suit, nous allons exposer les thèmes pertinents retenus dans notre analyse avec des illustrations sectionnées de nos interviewées :

a) Choix de Type de Commandement et Cohésion de groupe

Où on s'est basé sur :

- 1-Nature des conjonctures et expériences vécues par les enquêtés en faisant une relation avec le choix de style de commandement.
- 2-Motivation de l'équipe de travail et style de commandement.
- 3-Les styles de commandement et l'autonomie des individus en tant que éléments de l'équipe de travail.
- 4-Un questionnement sur l'approche situationnelle.

b) Personnalité du Commandeur et son impact sur la Cohésion des équipes de travail

Dans cette hypothèse on s'est basé sur :

- 1-La personnalité de commandeur et son impact sur la confiance et l'atteinte des objectives.
- 2-La personnalité charismatique de commandeur et la cohésion des équipes de travail.

c) Influence du Comportement du Commandeur sur la Promotion des Valeurs de CEVITAL

Dans cette hypothèse on s'est basé sur :

- 1- mettre en exergue les valeurs de *CEVITAL* avec une explication profonde.
- 2- le rôle de commandeur dans la concrétisation et la préservation de ces valeurs
- 3- le recueil des opinions des interviewés sur le thème.

II. Analyse et interprétation des données de la première hypothèse**01- Thème 01 : Choix de Type de Commandement et Cohésion de groupe:****1-Nature des conjonctures et expériences vécues par les enquêtés en faisant une relation avec le choix de style de commandement.**

Le présent thème été destiné à savoir si les expériences et les conjonctures vécues par les commandeurs au cours de leur trajectoire professionnelle ont suscité l'adaptation et le choix d'un style de commandement particulier.

Toute personne en activité professionnelle ayant une fonction de commandeur : ou un manager en charge d'animer un travail d'équipe souhaite améliorer la cohésion de son équipe. Dans cette trajectoire Tout Manager possède un style de management qui lui est propre. Qu'il soit adepte de méthodes participatives ou plus autoritaires, son style se construit sur sa personnalité ainsi que sur l'identité de l'entreprise et ses valeurs.

Le management d'équipe n'est pas quelque chose qui reste **figé**. Un bon manager, pour mobiliser et motiver ses troupes, doit savoir se montrer tantôt délégitif et souple, tantôt plus directif. Il doit s'adapter aux contextes, aux situations, mais également aux individus en tant que tels.

On distingue ainsi différents types de management. Certains sont directifs, centrés sur les résultats, d'autres plus ouverts axés sur l'Humain, le relationnel et l'Intelligence Collective.

Dans l'absolu, il n'existe pas de postures managériales foncièrement mauvaises. Si un bon manager - celui qui tient les rênes, sait faire ce qu'il faut et prend seul les décisions

- est rassurant pour de nombreuses personnes, on rencontre désormais fréquemment un mode de management moins directif et nettement plus ouvert : le management participatif. Dans ce cadre, les collaborateurs donnent leurs avis, cultivent leurs talents, épanouissent leur créativité et peuvent influencer les prises de décision.

Rensis Likert, psychologue américain spécialiste en mesure des attitudes, a défini, au tout début des années 60, 4 grands systèmes de management. Ces 4 types de direction sont établis selon leurs caractéristiques opérationnelles, allant d'une direction autoritaire à une gestion impliquant totalement les collaborateurs.

Ce continuum fut repris quelques années plus tard par Robert Blake et Jane Mouton qui définirent alors une grille d'analyse représentant 5 styles de management selon 2 axes orthogonaux : l'un matérialisant le degré d'implication du manager dans les décisions, Dans une organisation, un leader influence sur ses propres subordonnés par l'exercice de pouvoir et les différents styles de commandement : autoritaire, participatif ou démocratique et le laisser faire qui ont un impact sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des employés, et qui déterminent le comportement du dirigeant, ceux-ci est le reflet de sa personnalité et de sa philosophie et de son expérience. « *Ainsi dès 1943, Lippi et White conduisent une étude sur le comportement des enfants soumis à plusieurs styles de leadership et aboutissent à la conclusion que le style démocratique donne les meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité de travail et la satisfaction des subordonnées* »¹³¹

¹³¹ Ouorou Saoungou Alphonse Moudoukou, L'incidence du style de leadership sur la motivation des travailleurs dans les entreprises béninoises, juillet, 1991, p 33.

Il est primordial de définir ce qu'est une équipe de travail en se basant sur la littérature existante. Elle est définie par AUBE Rousseau comme étant « *un groupe formel composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation* »¹³².

Un leader d'un groupe, doit montrer sa capacité à comprendre que les salariés ont leurs objectifs comme il a ses objectifs dans l'entreprise. RENSIS Likert 1967, dans ses recherches sur les styles de commandement et la dynamique des groupes observe « *qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs Personnelles des salariés afin d'améliorer leurs degrés de motivation et d'implication au travail* »¹³³ Les salariés doivent être assurés qu'ils vont s'épanouir dans leurs travaux, dans leur vie professionnelle.

Un bon leadership peut être l'antidote aux problèmes de l'entreprise concernant les conflits au travail par exemple. Un leader doit savoir motiver les gens, apprécier et valoriser leurs travaux pour les rendre plus performants afin de réaliser les buts organisationnels. Cela va redynamiser ces subordonnés en satisfaisant leurs besoins tels que la réussite personnelle, estime de soi et toutes les inspirations qui touchent les salariés¹³⁴. Cela ne peut se faire qu'à travers un leader efficace qui communique bien avec ces subordonnés.

Notre étude consacrée au style de commandement et son rôle dans la promotion de la cohésion des équipes professionnelles et les entrevus entrepris auprès des Commandeurs de **CEVITAL** ont révélé la réalité des faits au sein de l'entreprise privée Algérienne, à cet effet, des éléments de réponses sont prodigués pour nous faire part du vécu réel de la question de l'adaptation de types de commandement aux circonstances du moment. Nous allons à présent tenter de faire sortir l'essentiel, et présenter les arguments contenus dans les témoignages de nos Managers interviewés.

¹³² Masse Marie-Hélène, Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe, Université de Montréal Août, 2013, p 21.

¹³³ Jean-Michel Plane, **Théorie des Organisations**, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2003, p 37.

¹³⁴ Franck Riboud, **Le Leadership**: Harvard Business Review, édition D'organisation, rue Thénard 75005, Paris, 1999, p 68.

1. Nature des conjonctures et expériences vécues par les enquêtés (les managers) en faisant une relation avec

Les réponses fournies sur ce thème chez nos interviewés nous renseigne sur le contexte *CEVITAL*, où *les* Managers ont fortement l'importance d'adapter leur style de commandement en fonction des situations, des évènements et des exigences professionnelles, dans la totalité des extraits de discours que nous allons proposer pour illustration à commencer par **Razik 41 ans, Chef de Quart et Ingénieur d'Etat en Electromécanique, père de deux enfants, qui évoque une situation particulière, qui a marqué à jamais sa vie professionnelle, et s'exprime sur son impact avec un visage triste . Examinons :**

« C'était un ami très proche je dirais c'est un frère qui était très motivé ; un jour il était dans la tache de monter sur un échafaudage mais malheureusement à ce moment sans les mesures de sécurité complètes » alors il continua est disait avec tristesse « et vous savez le reste ».a noté que malheureusement la personne dont RAZIK avait parlé avait décidé suite à une chute de neuf mètres. A partir de cette événement RAZIK ajouta « tous les commandeurs ont adopté des mesures strictes concernant le port des EPI (équipement de protection individuelle) avec toute ses différences comme ceinture de protection des gants industrielles, des lunette... et on exigeant encore avant d'exercer une tache quoi que ce soit on doit être accompagné avec d'autres éléments, et toute infractions et non-respect de ces instructions des sanctions se vertes ont étaient appliquées ».RAZIK on essayant d'aborder une autre expérience plus heureuse il disait « je ne pourrais jamais oublier toutes les expériences qu'on a vécu avec les éléments de mon équipe et la réussite de projet de démarrage des deux turbines et des deux chaudières et la mise en service de la cogénération qui est l'une des uniques en Afrique., je confirme que la réussite de ces projet

c'était a cause de climat professionnel marqué par l'esprit ou tout fonctionnait de façon démocratique une compréhension réversible de toutes les parties, l'acceptation et l'application des meilleures décisions était le mode de fonctionnement de mon 'équipe de travail ., ou la réussite et surmonté les obstacles était notre ultime objectif ».

C'est en 2eme lieu que Mounir 45 ans, Chef de Quart et titulaire d'un diplôme d'Etude Universitaire appliqué en Electrotechnique. Marié avec 03 enfants. Actif depuis 2011à CEVITAL, intervient avec précision et nous révèle :

*« Pour moi au cours des formations qu'on a fait ici à CEVITAL au tant que responsables des équipes de travail. Un concept m'a fait arrêter et ma supposer de bien réfléchir sur le meilleur style qui va ressortir le meilleur des éléments de mon équipés et aussi qui va unir toutes les compétences, le concept était « **le principe de synergie** » un concept qui suppose l'intégration de toutes les compétences avec toutes les différences qu'on a dans l'équipe de travail. Je souviens très bien à titre d'exemple une période un problème technique, ou les valeurs de pression de l'huile hp (High pressure) qui garantit le fonctionnement correct de la vanne d'arrêt, qui est une vanne de sécurité ultime, aussi le fonctionnement des soupapes d'admission qui sont indispensables pour la variation des puissances électriques a délivré pour l'alimentation de complexe. Alors en faisant rapprocher les compétences ; Un climat de négociation de consultation était soutenu par un commandement flexible et encourageant la recherche d'une solution efficace. Alors évidemment quelque minutes d'échange le problème est réglé est la situation avait totalement améliorée. Cette expérience a montré considérablement l'importance d'unir les compétences à travers un leadership flexible et visionnaire. »*

Le cas de RACHID 45 ans, Chef de Ligne au Conditionnement Sucre, et titulaire de DEUA en Maintenance Electrotechnique. Le père de famille avec deux enfants, et 12 ans d'expériences à CEVITAL qui se prononce comme suit :

« Avant d'accéder au poste de chef de ligne, j'étais un operateur machine, dans les premières années de ma promotion à ce poste de chef de ligne était bien sûr accompagné par je dirai un mécontentement par quelques éléments qui pensent qu'ils sont plus expérimentés et méritent le poste alors se sentiment dans la période qui suit a provoqué chez eux des comportements dès fois même de refus de travail. Alors une bonne manière de répondre à cette situation c'était de les faire rappeler de règlement intérieur et de sanctionner ce genre d'infractions selon la loi. Mais la situation c'est radicalement amélioré et maintenant je pourrais confirmer qu'être sévère au début à cause des exigences de moment suivi par une création et de réaménagement des relations par des actions qui renforcent la confiance entre le chef et ses subordonnés aujourd'hui la majorité des questions quelle soient technique, relationnelle ou autres trouvent sa réponse directement dans le périmètre de notre équipe. ».

De son coté, Mustafa âgé de 52 ans. En qualité de Chef de Quart, diplômé en Ingénierie d'Etat en Génie de Procédé. Marié avec quatre enfants, et 15 ans d'expériences derrière. Déclare :

« L'une des expériences qu'un chef de quart peut vivre lors de son exercice entant que premier responsable de son équipe si la survenue d'un accident professionnel sur un élément de son équipe. Une décision valeureuse a mon avis était de suspendre les prime d'ordre individuelle pour les personnes qui partent en

accident de travail cela même a première vue n'est pas logique mais croyez-moi cela a susciter les gens à prendre le maximum de sécurité et de vigilance avant de faire une actions quelconque, cela est prouvée statistiquement que le nombre des accidents est remarquablement réduit juste après cette décision de suspendre les primes de rendement ».

Ce style de commandement selon MUSTAFA ne permettra en aucun cas d'oublier les mesures de préventions fondamentales.

Examinons encore le témoignage d'ISMAIL, 43 ans. Responsable Ressources Humaines et diplômé en Sociologie de l'organisation et de Ressources Humaines. Marié, trois enfants. Et 11 ans d'expériences qui relate son parcours depuis qu'il était agent administratif.

« la clé de bien mener une équipe surtout le dans le contexte professionnel ; c'est de donner la chance à tout le monde de s'exprimer et de négocier les opinions et les points de vue de tout le monde sans exception » pour moi ce style de commandement a fait ressortir des résultats incroyables et a fait révéler au sein des individus des compétences énorme et « des self-confidences » je dirais bien été caché auparavant et qui attendaient ce genre de porte pour se libérer et se faire apparaître.il dit que un changement de styles de commandement dans ce cas-là ne donnera pas meilleur résultat , surtout après une réussite de bien implantée plein de confiance chez les individus , et de prouver que chaque élément de mon équipe joue un rôle très important dans le fonctionnement de ma direction.

De sa part, Farouk, 53 ans Responsables Maintenance. Père de cinq enfants, ayant 21 ans de service à CEVITAL nous dit :

« Dans cette trajectoire et dans l'exercice de la maintenance il y a toujours des expériences très importantes dans le monde de la

maintenance aucun résultat ne sera estimée positif si on arrive pas a fusionner les compétences et surtout en premier lieu fusionner les esprits , cela et selon ma vision dit il se réalisent surtout par une importance donner à chaque individu appartenant à la maintenance sachant que certains maintenancier représentent des compétences très rare et en leur faisant de confiance en leur donnant une marge de manœuvre à cause de leurs compétences qu'ils ont retrouvé durant leur langue expérience cela je confirme a conduit à la résolution de pas mal de problèmes d'ordre technique ».

De son coté, Mouloud 45 ans, chef de quart, marié avec un enfant. Evoque le Covid 19 et son expérience de gestion pour préserver la santé de son équipe :

« L'une des expériences les plus importants que j'ai vécu au cours de mon expérience professionnelle cette expérience de la pandémie de covid-19 cela autant que responsable a imposé auprès des individus qui refuse les mesures de sécurité comme le port du bavette la distanciation sociale ,les mesures qui a lieu jusque la rétrogradation même le licenciement en cas de le non-port au début le degré de sanction a les deux trois niveaux par exemple pour un cadre intermédiaire si on le trouve en premier fois le non-respect de ladite mesure de sécurité une sanction de mise à pied de 3 à 4 jours un deuxième fois la même personne subi la même sanction cela arrivera jusqu'à 16 jours de sanction si elle fait la troisième fois la même erreur cela va lui conduire une rétrogradation au même une un licenciement .mais maintenant en essayant de plus maîtriser la propagation de covid-19.sanctionner le non-port ou le refus de porter ou même oublier de porter de bavette la personne va faire ses calculs avant de tomber dans la sanction .cela ce n'est juste pour assurer la santé de tout le monde au sein de complexe et même au sein de la

société toute entière autant que chef de quart il faut de tout manière et toujours faire rappeler et être à la mesure de pousser les individus à obéir aux instructions de protection contre la propagation de covid-19 .car les personnes qui ne respectent pas ses mesures de sécurité ne vont que participer à la propagation de la pandémie. Aussi parce que il ne va pas nuire a sa propre santé seulement mais même celle de c'est collègue et même sa famille ou bien la famille des autres. Alors ce n'est que pour l'intérêt des travailleurs et de toute la société que ses mesures autocratiques sont applicables au sein de CEVITAL. »

Attention particulière aux révélations de Yamina, 43 ans Superviseur Travaux et Ingénieur d'Etat en Electronique qui nous explique comment est parvenue à gérer et résoudre le problème d'absentéisme chez les membres de son équipe avec subtilité autant que Superviseur Project :

« Je souviens quelques éléments qui ont étaient sous ma coupe m'ont réclamé que certains de leurs collègues évitent de travailler, en laissant toutes les taches pour les autres, ou ils esquivent et même des fois ils trouvent des lieux pour se cacher », **YAMINA continue avec enthousiasme et disait :**

« Je n'aurais pas dû vous dire ça, mais c'était le cas qu'ont trouvé toujours chez les équipes de travail » cela m'a poussé d'établir un plus de contact avec mon équipe en essayant de déchiffrer ces anomalies. L'une des solutions que j'ai opté pour « était d'organiser une petite réunion ou bien je dirais un briefing de (Cinq minutes) ou j'ai annoncé que je suis au courant de la situation que certains éléments manquent de responsabilité et échappent d'une façon ou d'une autre à leurs engagements professionnels j'annonçais avec fermeté que ce briefing est une chance à ces personnes-là pour se corriger et se rendre à la raison avant de voire de moi une autre personne qui ne

pardonna pas on aucun cas ses comportements, un avertissement avant d'agir a changé totalement la situation et a implanté un climat de respect mutuel entre les éléments de mon équipe et moi autant que responsable directe et entre les individus eux même ».

Kamel, 43 ans. Chef de Quart, marié avec trois enfants, et une quinzaine d'années d'expériences évoque une situation très remarquée dans le monde professionnel et qui nécessite un mode bien flexible de commandement :

« il y a beaucoup d'employés qui prend la gentillesse comme une faiblesse, ou dans certain cas il se permettent même de refuser le travail, alors dans plusieurs cas j'étais dans l'obligation de changer mon style de commandement en le rendant plus autocratique ou je rappelle tout le monde que la priorité sera toujours donner en premier lieu au travail ,et dans certains cas avant de laisser les choses se dégénèrent je n'ose pas de soulever des rapports à mes supérieurs hiérarchiques pour remettre les défailtants à leurs places.il invoque aussi la réalité que « le comportement de certains collaborateurs nous imposent parfois le changement de style de commandement et de comportement ,mais pour moi ,en tant que manager d'équipe, l'objectif suprême c'est la réussite de toute l'équipe ,ce qui signifiera la réussite des objectifs. Comme la réalisation des objectifs de travail, projet dans les délais, la sécurité des éléments de mon équipe et veiller au respect mutuel entre tous les composantes de mon équipe ».

Mokrane 43 ans. Chef de Ligne, célibataire avec 11 ans d'expériences, intervient dans le même sens pour dire :

« Une expérience dans le sens de cette question m'a vraiment marqué, y'avait une période dans mon équipe ou j'ai remarqué un nombre plus au moins important des erreurs répétées chez

certains éléments de mon équipe ; j'ai essayé de comprendre le pourquoi de la chose ; est ce que c'est un problème de compétence ? est-ce que c'est un problème d'expérience ? ou bien est-ce que c'est un problème de négligence ?

*En premier lieu j'ai commencé par aider mes éléments d'équipe qui commettent répétitivement ces erreurs, on essayant de les accompagner ; et cela bien sûr c'était de ma propre vision d'éviter les sanctions comme premier recours et commencer de remédier à ce problème par les meilleurs façon ; maintenant quel que soit la cause des erreurs répétées, soit manque de compétence ou bien expérience ou bien négligence...les éléments concernés ont augmenté considérablement leur efficacité en devenant mille fois meilleurs sans erreurs répétitives ; cela je devrais dire qu'il doit passer par la véritable décision de leader de faire ressortir tout d'abord le meilleur de tous les éléments de son équipe par un style le plus adéquat **pour estimer donc un développement de la cohésion dans son équipe**».*

Younes, 42ans, Chef de Quart, et Ingénieur d'Etat en Génie Mécanique, célibataire, avec un cumule de 13 ans d'expérience à CEVITAL décrit sa manière de procédé avec ses éléments les plus têtus. Examinons :

« Je démarre toujours de l'idée que tout le monde connaît leurs tâches et savent parfaitement leurs travaux ; jusqu'au moment où ils donnent preuve de contraire, cela s'il est bon et le collaborateur montre une efficacité dans son travail ; je laisse faire sinon Je l'aide si besoin d'aide ; mais si il est têtus je change mon style vers être plus autoritaire ; ou je l'oblige à suivre mon commandement selon l'équation chef et subordonnée. par exemple je me souviens que j'ai sous ma coupe, un chef de chantier où je lui ai donné toutes les instructions nécessaires à

suivre ;mais lui il faisait à sa guise ,ce qui m'a conduit à confronter à mon directeur et subir les conséquences de sa conduite, alors j'étais au bout de mes nerfs ; j'ai changé totalement mon style de commandement ,et j'ai ordonné que dorénavant il doit suivre à la lettre toute recommandations, sinon il subira les conséquences citées dans le règlement interne de l'entreprise. »

Djallal, 50 ans, Chef de Quart, et Ingénieur d'Etat en Chimie Industrielle, père de famille avec 13 ans et demi à CEVITAL en poste de Superviseur Process se prononce pour relater les évènements connus à CEVITAL :

*« Plusieurs événements qu'on a vécu ici à **CEVITAL** ont suscité des basculements remarquables a titre de style de commandement je peux citer l'exemple très important qui est celui d'un départ de feu et l'incendie au niveau des silos, ou tout le monde était mobilisé avec une nouvelle représentation des risques et dangers suivi ensuite par un ensemble de formations de se sens comme celle d'ATEX « **formation sur l'atmosphère « explosive »** ou une plus grande partie des collaborateurs ont bénéficié de cette formation comme façon efficace de sensibilisation des collaborateurs sur tout les risque possibles des surfaces confinées et atmosphère explosive. Aussi la pandémie de corona virus covid-19, qui a apporté avec elle un ensemble considérable d'instructions dans le but unique de protéger les collaborateurs et la société toute entière, en partant des mesures très sérieuses et autocratiques en allant des sanctions comme la rétrogradation et le licenciement en cas de refus, et non-respect des mesures de protection contre cette pandémie ».*

Mourad 45 ans. Chef de Quart ; Marié avec 03 enfants ; et 14 ans d'expériences à CEVITAL. Expose en détails son point de vue sur la variation de type de gestion :

« Durant ma carrière à **CEVITAL**, autant que chef j'ai vu **CEVITAL** grandir d'une année à une autre. Une variation remarquable du style de commandement que ce soit à l'échelle macroscopique venant de l'échelle supérieur de la hiérarchie, concernant le fonctionnement des équipes de travail. aussi la réalisation et la mise en service de plusieurs nouvelles unités de production ; cela a incité plus de flexibilité dans les styles de management et de commandements, afin d'atteindre une plus grande production cela passe bien sûr par des adaptations Smart aux différentes situations et exigences de moment ,aussi on a vécu des moments de crise sur le plan économique et restriction et blocage des projets comme vous le savez dit-il ; malgré ça le style de commandement était toujours à la hauteur et je le confirme fortement ; aussi je peux citer des moments de révolte des travailleurs ; cela bien sûr est marqué par différent style de commandement afin d'éteindre ce moment de révolte et satisfaire les employés par différentes avantages ; aussi la création de comité de participation qui a apporté bien sûr plusieurs avantages pour les employés à l'échelle sociale comme départ **ALOMRA** aussi comme les crédits sociaux et plusieurs autres avantages... sans oublier que **CEVITAL** marqué par un passage de plusieurs directeurs généraux chacun avec sa politique et son style de commandement et sa vision globale ; à titre d'exemple lors de passage de directeur industriel par exemple monsieur Benyahia ; il voulait un nouveau système de management et une politique de production fondée sur la responsabilisation des gens chacun avec une mission précise, avec un mode de contrôle plus au moins poussé ; au début il y a des gens qui n'acceptent pas ce mode de changement et d'être contrôlé avec des objectifs personnalisé ce qui nécessitait un commandements plus adéquat et plus compatible ».

2- Motivation de l'équipe de travail et style de commandement

Après avoir analysé les conjonctures et les expériences des managers en relation avec les styles de commandement, nous avons posé des questions sur la nécessité d'un style de commandement bien adapté pour la promotion de la motivation des équipes de travail. Nous relatons ci-après les idées maîtresses et plus importantes.

La réussite des objectifs et des projets de travail ne peut se réaliser qu'avec des équipes **pleinement motivées** et **engagées** cela est considérablement liée au style de commandement développé par le commandeur. Pour accomplir une telle métamorphose, il faut bâtir un style de commandement basé sur le comportement humain ; adopter une manière d'exercer le pouvoir orienté vers la planification, la décision, le contrôle et la transmission de l'information '(communication) entre les dirigeants et les subordonnés.¹³⁵ **Ceci se traduit en bien dans le discours de Razik, 41 ans, Chef de Quart. Examinons :**

« La motivation est l'un des aspects fondamentaux de la promotion de la cohésion l'équipe de travail en particulier et entre toutes les équipes de l'entreprise en générale. L'entreprise CEVITAL agroalimentaire industries dans ce sens, veille toujours à avoir des collaborateurs et des équipes motivées car cela signifiera garantir sa pérennité et son passage vers d'autres niveaux plus élevés, pour moi au tant que commandeur dit-il

« Cette motivation peut être réalisée de plusieurs façons. Comme « Être reconnaissant » un employé doit se sentir protégé et valorisé par le commandeur cela va le pousser à donner le mieux de ce qu'il peut et de ce fait l'encourager à veiller à maintenir une grande cohésion avec le reste de son équipe. Donner de considération pour le collaborateur

¹³⁵ Pierre-Antoine Pontoizeau, Les hommes et le management, sur les presses de l'imprimerie Campin tournai-Belgique, décembre 1993. PP 09-10.

*Pour qu'il se sente qu'il est important. Un manager doit mettre dans sa tête toutes les manières et apprendre comment motiver les éléments de Son équipe. Le manager pour bien motiver un élément de son équipe doit principalement associer une grande importance à ses sentiments sur son vécu, et sur sa situation sociale. **Cela en Général va permettre de bien adapter mon style de commandement et comportement approprié vis-à-vis les individus. Et par expérience je confirme que le salaire ce n'est pas toujours suffisant pour motiver les employés, la motivation bien sûr doit être révisée et tester à chaque fois par le manager car nul ne peut négliger la vitalité de la motivation dans le monde de travail des équipes. »***

L'intervention de Mounir 45 ans, chef de quart, se focalise beaucoup plus sur la Communication organisationnelle :

« Le salaire n'est pas toujours suffisant pour motiver les employés la motivation pour lui est expliqué dit-il, « par exemple assurer la communication, pour moi toutes les stratégies de motivation se basent sur la communication soit entre les éléments de et bien sûr entre le manager et les collaborateurs. Ou le manager doit savoir communiquer avec son équipe .ou l'information doit être distribué de façon équitable entre tous les éléments de l'équipe, cette communication entre les éléments de l'équipe entre eux et entre les managers sera un outil où le manager doit savoir exploiter et même d'aider les gens à se former au sein de son équipe par un rapprochement entre les employés, afin d'échanger les compétences pour augmenter le degré de compétence et de solidarité au cœur de l'équipe et développer encore plus la cohésion entre les membres de l'équipe. Donc communiquer avec son équipe et montrer les grandes lignes à suivre et unifier les visions pour atteindre les

objectifs, par la formation et les informations joue un rôle considérable dans le développement de l'entreprise, et va promouvoir les rendements des équipes de travail pour qu'elle puisse pleinement assurer son rôle il faut impérativement de façon ou d'une autre motiver ses équipes là.

Examinons aussi les propos intéressants de Rachid 43 ans, Chef de Ligne qui nous révèle sa propre démarche pour générer la motivation chez son équipe :

*« En tant que responsable direct de mon équipe je veille toujours à « Maîtriser les relations entre les individus » car il n'y a rien de plus motivant que de travailler dans une atmosphère et un environnement harmonieux et familiale, alors j'essaie toujours d'être un commandeur qui favorise le social c'est-à-dire pour rendre l'environnement de travail plus sociable qui pour moi une chose indispensable pour un Manager qui veut vraiment réussir et atteindre les objectifs. Aussi le partage de toute sorte même les plus petites choses comme un partage d'une petite histoire, d'un petit repas... implanter ça au cœur de son équipe et de les transmettre pour ces collaborateurs, cela va renforcer le degré de motivation entre les éléments de mon équipe. Je dois aussi renforcer la motivation par la reconnaissance des efforts délivrés par les éléments de Mon équipe, des encouragements je dirais par demandé des primes spéciales pour eux comme « **primes de talents** », aussi des formations de valeurs, des journées de récupération. Délivrés pour les gens qui méritent, pour les motivés plus. Ou bien aussi l'organisation des dinés et des repas entre collègues où chacun participé et cotise dans ce sens, afin de vivre des moments de convivialité et de sociabilité, qui vont rester croyez-moi graver*

dans la mémoire des éléments de l'équipe comme le confirmé RACHID.

Pour Mustafa 43 ans Chef de Quart, la délégation de pouvoir et de taches témoigne de la confiance accordée aux éléments de son équipe et moyen efficace de mobilisation d'énergie Examinons :

« je remarque que les gens dont je délègues une responsabilité bien particulière et quand je leur donne la responsabilité d'une opération ou bien des taches spécifiques ,par exemple le cas des intérimis qui se montrent généralement plus motivés et plus engagés et plus impliqué dans l'atmosphère de travail.ma vision pour ce point est due à cette confiance accordée à eux , qui fait d'eux systématiquement responsables, car je vois et je le confirme que ils sont plus enclins est plus motivé à fournir plus d'efforts ,et à travailler avec plus d'efficacité et fiabilité et amour de travail

.cette importance accordée à mes éléments va ressortir plus de motivation, pour être à la hauteur de cette tâche ou bien de cette confiance accordée.ces individus dont je délègues de la responsabilité vont se voir considérés, cela j'avoues m'a aidée considérablement dans mes tâches, même quotidiennes parce que ces gens-là seront aptes à apporter de support et à réaliser des opérations quotidiennes ,surtout dans des cas où je suis occupé dans des réunions ou bien dans des situations personnelles qui exigent mon absence ,départ au congé au Maladie...etc. Cette responsabilité doit être donnée pour des gens qui le méritent et qui sont capables de l'assurer ».

Par ailleurs. Intéressons-nous à l'intervention de l'agent féminin sur la question de la motivation. Farida 43 ans, Responsable Ressource Humaine, s'exprime pour

expliquer l'intérêt pour le Manager de tenir compte des capacités de ses éléments pour leur confier des tâches en concordance :

« Pour moi la clé pour motiver une équipe c'est au manager le devoir de savoir comment faire de ces éléments d'équipe utiles et indispensables dans la vie de Son équipe en particulier et de l'entreprise en général, cela peut se faire par la création des tâches qui répondent bien sûr aux capacités de chaque individu, et d'éviter d'être abusif dans ce sens. Car cela va être un moyen destructif de la motivation de cet individu, si cet individu n'a pas de compétence pour réaliser cette tâche. Le sentiment chez le collaborateur qu'il est fortement impliqué dans la réalisation des tâches et des objectifs supporté et encadré par son manager à travers le nombre des tâches qu'il lui accorde, cela va implanter la motivation chez lui .la réalisation des tâches ou bien d'un objectif ou bien un projet quelconque va constituer une garantie de motivation chez cet individu en particulier et donc impacter positivement la motivation générale de mon équipe. »

Aussi l'avis d'un autre Agent féminin. Yamina âgée de 41 ans, et Superviseur Travaux à CEVITAL qui perçoit dans le soutien de ses éléments en toutes situations, facteur primordial de motivation :

« Pour moi l'un des choses qui implante considérablement la motivation au sein de mon équipe et le soutien que je dois procurer. Cela s'avère indispensable pour encourager les éléments de mon équipe pour continuer à assurer leur rôle et à respecter leur engagement professionnel. Ils doivent se sentir considérés, respectés, entendus. Ils doivent savoir qu'ils ne sont pas seuls dans toutes les situations je suis là a leurs service, je suis là a leurs côté tant qu'ils exercent leurs engagements correctement. J'ai confiance que les éléments de mon équipe eux même vont soutenir leurs manager dans la réalisation de son

objectif, ils ne vont pas le laisser tomber toujours le soutenir dans les moments les plus difficiles. »

En outre, Farouk 50 ans, Responsable Maintenance relate son expérience dans la motivation de son équipe :

« afin de bien réussir dans la trajectoire de motivation de mon équipe je vois que le commandeur doit savoir détecter et prendre en considération responsabiliser sur des Projets, des petits projets de recherche et exposé de recherche afin de se sentir qu'on attend de lui beaucoup de choses ».

Pour Mouloud 45 ans, chef de quart. La reconnaissance est aussi déterminante dans la motivation du personnel. Examinons

« Le commandeur ne doit pas se focaliser sur des feedbacks négatifs au contraire il faut donner toujours des feed-back est des retours positives. Donner des feed back négatives va automatiquement engendrer un éventuel blocage. Pour l'individu alors au contraire il faut se baser sur les bonnes choses et envoyer des feed back positifs et des feed back de reconnaissance sur un travail bien fait, ce qui va laisser l'élément se sentir valorisé ce qui va systématiquement accroître son envie de bien faire et être motivé, et être toujours à la hauteur des attentes de son manager. »

Quant à Kamel 43 ans, chef de quart. L'atmosphère et le climat d'ambiance favorise d'avantage la motivation :

« Je vois que travailler dans une bonne ambiance entre les travailleurs et leur commandeur et son équipe va conduire directement à la motivation des collaborateurs, se montrer déjà à l'écoute des uns et des autres vont permettre de valoriser

chaque membre. Alors une façon efficace d'éliminer et d'éradiquer les conflits. et d'implanter l'esprit d'appartenance tout ça va permettre au groupe de grimper dans les échelles de motivation. Aussi des fois un commandeur reçoit une très grande pression qui reçoit parfois par son hiérarchie. Mais il ne doit pas en aucun cas la transférer à son groupe. Pour moi un concept qui sert de modèle m'a marqué que j'ai appris lors des formations de ce sens, qu'on a fait ici à CEVITAL. Être courageux et être capable de mobiliser l'équipe loin de son équipe loin de son propre stress afin de ne pas affecter leur motivation ».

Pour Djalal 50 ans Chef de Ligne, la question passe aussi par un traitement à égalité

« Un manager conscient ne doit jamais tomber dans l'erreur de générer un sentiment de traitement inéquitable qui va sans doute être un générateur de la démotivation et de la frustration, il faut se forcer à générer son temps de façon plus ou moins équitable avec chaque personne de son équipe afin de valoriser le travail de tout le monde et maintenir de ce fait un degré élevé de la cohésion. »

Prêtons attention aux propos de Djoudi 33 ans, Responsable Formation, qui relate ses rapports avec son équipe dans ce sens

« la responsabilités, aussi être reconnaissant avec des feed back positifs ;a propos le style de commandement je vois que dans certaines circonstances il est bien de ne pas changer un style qui gagne ;encore j'essaye de construire une famille et être flexible avec tout le monde ;j'essaye d'évaluer la motivation de mon équipe par des entretiens ou bien des rapports hebdomadaires »

Pareil pour Younes, 42 ans. Chef De Quart qui nous raconte :

« Pour moi pour motiver les éléments de mon équipe premièrement cela passe par l'encouragement des gens comme les récupérations et selon les moyens que j'ai dans mes mains. Des fois faire dépasser quelques erreurs qui n'ont pas vraiment des de grave incident. Tant que les gens font de leur mieux dans l'exercice de leurs taches ; cela est une sorte de motivation et d'installation de la confiance mutuelle, une couverture des fois en tant que manager constitue des fois que je les assume moi-même sans que personne ne le sache et bien sur la personne concernée ; une chose très importante aussi la prise en considération de côté social et affectif de collaborateur et agir selon sa situation et la prise en considération de sa situation de moment. Donc aussi demander des primes en faveur des collaborateurs et même des promotions pour les efforts fournis.

3- les styles de commandement et l'autonomie des individus en tant qu'éléments de l'équipe de travail.

Donner de la liberté à son équipe est aujourd'hui un vecteur de compétitivité. Mais l'héritage des liens hiérarchiques est profondément ancré dans l'ADN de nombreuses organisations. Le management d'aujourd'hui ouvre des espaces de liberté à ses collaborateurs. Pour qu'ils soient efficaces, il convient que ces derniers s'en emparent pour mettre à profit leurs compétences et leur talent. Combien d'entreprises décrètent responsabiliser leurs équipes, mais au final, continuent de garder un contrôle serré des tâches de chacun ! Briser la dépendance d'un collaborateur envers son manager est un enjeu fondamental pour pouvoir déléguer des missions en toute confiance.¹³⁶ les managers de **CEVITAL** lors des entretiens ont révélé qu'ils ont bien disposé des outils et moyens pour favoriser l'autonomie des subordonnés vu l'importance d'avoir une grande autonomie dans son équipe, cela est confirmé par les propos de **Razik 45 ans, Chef de Quart, dans sa réponse :**

« Je pense que l'autonomie est une bonne chose pour le fonctionnement de l'équipe bien sûr si elle est accordée pour des personnes qui sont capables de l'assurée.

La démarche pour assurer l'autonomie des éléments de mon équipe, une grande confiance au sein de l'équipe qui permettra renforcer tous les rapports de cohésion, cela pourra se faire par la reconnaissance profonde en faveur de collaborateur, pour mieux cerner sa personnalité, c'est limites et ses besoins, et savoir Si cette autonomie sera plus bénéfique ou bien apportera ou sera dans certain cas, avec des représentations et répercussions négatives. Cela se fait par laisser une marge de Manœuvre pour le collaborateur dans l'exercice des tâches et à présenter des décisions qui facilitent ce point, et d'encourager de les impliquer surtout dans le système opératoire où il doit agir ».

De sa part, Mounir 41 ans, chef de quart, nous fait comprendre qu'il est nécessaire de soutenir la marge de manœuvre libre de son équipe et reconnaître leurs biens faits

« Pour garantir l'autonomie dans une équipe de travail ,cela doit passer par la reconnaissance, on allant du système de reconnaissance verbal jusqu'à la reconnaissance financière, et faire rappeler que un individu a réussi dans certains actes d'autonomie .un exemple de mes éléments a pris la décision de mise en service de deuxième transformateur en marche cela a permet d'éviter un blackout(arrêt et absence total de toute source d'énergie électrique) au moment où on a eu le l'ouverture d'une cellule électrique(F51). Ce deuxième

¹³⁶ Site Internet : <https://www.manager-go.com/management/rendre-autonome.htm>.consulté le 20/08/2020.à 20h25.

transformateur a pu maintenir toute l'installation en service. Sans de rupture sur l'alimentation de tout le complexe. Alors ce geste-là avait encouragé chez plusieurs éléments de mon équipe et même d'autres équipes de basculer vers le deuxième transformateur et de le mettre en service avec toute sécurité vérifié. et le synchroniser directement en cas on a une situation similaire par exemple en cas de fonctionnement avec une seule chaudière ».

Le regard de Mustafa, Chef de Quart 52 ans, sur la question demeure intéressant, pour lui l'autonomie du personnel assure sa liberté d'action vis-à-vis des responsables

« L'autonomie est d'aider un individu de se libérer de la dépendance vis- à-vis son hiérarchie pour moi cela doit se faire dans la mesure de ne pas affranchir certaines limites car des fois une décision mal choisi sans consultation peut engendrer des erreurs qui causeront l'interruption de processus de production. Je vois que Le côté positive de l'autonomie va nous permettre d'avoir des gens responsables motivés est entièrement engagés dans le fonctionnement de l'équipe et bien préparé pour rejoindre un développement de la cohésion au sein de son équipe ; et donc élargir son système opératoire et champs d'intervention, après avoir confirmé certains intervention d'autonomie réussites et les enregistrer donc comme des tâches impliquées dans le champ d'intervention de la personne va augmenter la confiance de soi de collaborateur envers son manager, et aussi augmenter sa motivation ».

Pour Farouk Responsable maintenance.53ans, la devise de l'autonomie c'est la compétence des éléments en matière de travail et leur détention de savoirs de qualités

« La meilleure façon pour développer et augmenter l'autonomie d'un individu u de mon équipe c'est de renforcer les compétences selon les compétences premières que les individus ont eu auparavant, on pourra développer chez lui de nouvelles compétences par des programmes de formation. **Par exemple** j'avais dans mon équipe un automaticien très doué dans la programmation. De nouvel automate qui vient d'arriver ou cet automaticien n'avait pas l'habitude de travailler sur elle. Alors une formation de 3 jours était suffisante d'assurer son autonomie et élargir sa zone de confort. Moi-même moi autant que manager je ne m'inquiète plus quand cet automaticien intervient sur ces appareils ou ces automates programmables à cause de ses capacités confirmées et approuvées ».

Par rapport à ce point. Examinons les révélations de l'agent féminin Yamina, en sa qualité de Responsable Ressources Humaine. Âgée de 39 qui appuie fortement l'importance de l'autonomie accordée aux éléments de l'équipe :

« Il est très important de laisser aux collaborateurs et de leur donner une marge à la prise de décision qui va laisser les collaborateurs se sentir responsable et leur présence peut être à tout moment être décisive cela je vois que plusieurs exemples ont incité les collaborateurs à se former et s'engager à apprendre des choses, même des fois s'engager dans des taches qui ne sont pas définit dans son system opératoire. A mon avis pour réussir dans la stimulation de l'autonomie de mon équipe ils doivent être soutenu dans le cas même d'une initiative pas vraiment réussi, surtout avec le développement technologique, logiciels sophistiqués, nouvelles approches organisations..».

Dans le sens de Farouk, Responsable Maintenance, 52 ans. Laisser place à l'initiative du collaborateur assure son autonomie : «

« Il me semble que pour renforcer l'autonomie des collaborateurs de mon équipe il faut leur garantir une capacité d'Initiative, cela il passe surtout par le partage d'information et des compétences, une simple information façon faire peut donner à l'individu cette capacité de prendre l'initiative et dans les correctes manières, plus le collaborateur à l'information plus il est compétent et la surface de son autonomie va s'agrandir ».

Par ailleurs, Mouloud Chef de Quart. 45 ans, trouve dans l'autonomie de ses éléments, moyen de corriger les erreurs et de se perfectionner :

« L'autonomie des collaborateurs va automatiquement impliquer certaines valeurs ; c'est pour ça il est trop risqué de laisser les gens tenter des choses et faire des erreurs et apprendre ; mais je suis profondément développement des compétences. Pour optimiser cette autonomie il est impératif de comme premier lieu de Détecter les erreurs et de les débriefer ensemble moi et tous les éléments de mon équipe ; pour en tirer des leçons et des règles ; des fois une erreur résolu en équipe va nous offrir plus d'opportunités, d'apprendre et d'améliorer le fonctionnement de mon équipe et de l'entreprise en général. »

KAMEL, Chef de Quart ,43 ans est d'accord pour encourager la prise de risque contrôlée chez ses éléments comme moyens de mobilisation et de progression.

Écoutons :

« pour moi il est important dès fois d'encourager La prise de risque raisonnable bien sûr ,car je le confirme et je dirais qu'il y a que les personnes qui ne travaillent pas et qui n'offrent aucun effort pas qui vont pas commettre des erreurs ça veut dire il y a que les personnes passives ou bien les personnes qui ne sont pas vraiment engagé dans leur travail qui vont pas commettre des erreurs .au contraire pour moi une personne active et qui sont

réellement engagés dans les activités qui vont parfois commettre des erreurs nous permettra de découvrir de nouvelles choses ,de nouvelles expériences et de grimper dans les échelles de compétences et de l'expérience ,bien sûr cette erreur doit être dans la mesure de l'acceptable d'où vient la citation de célèbre HENRY FORD qui disait à ce sujet en insistant ses employés la citation célèbre : « attention il faut prendre de risque c'est de cette façon que l'on progresse dit-il »

Dans l'avis de Djoudi Responsable Formation, la délégation de tache permet l'autonomie de son élément et sa liberté d'action à condition de se retourner vers le responsable en cas de besoin :

« La meilleure image de l'autonomie c'est quand je délègue une tâche pour quelqu'un, je le responsabilise sur le résultat après avoir bien défini ;là le collaborateur est responsable de résultats en lui donnant tous les moyens nécessaires matériels et informationnelles et tous ce qu'il faut ;et si il rencontre un blocage d'une façon supérieur il doit et dois m'informer et il ne doit pas me sauter et me by passer ; Quand il s'agit d'une communication horizontale il peut agir comme il veut ; une communication de même niveau il est libre d'agir ,le plus important c'est d'atteindre les résultats souhaités dans les délais définis, en tant que chef d'équipe je supervise l'état d'avancement de réalisation des objectifs concernés ; en cas de victoire et les objectifs sont atteints ; c'est par la reconnaissance la motivation avec tout ce qui vient avec sera un facteur favorisant l'autonomie ; en cas d'échec je cherche à définir la cause de l'échec et de la ensuite la communiquer pour améliorer l'avenir à travers le passer pour bénéficier de passer pour avoir un bon avenir cela se passe par le recadre ment , la formation... ».

04- l'approche Situationnelle chez les commandeurs et son importance dans la cohésion des équipes de travail

Le management, pour être vecteur d'efficacité et de succès, doit s'adapter en permanence. On parle alors de leadership situationnel. Il n'y a ni bon ni mauvais style. Tout est question de circonstances, de situations et personnalités impliquées.

L'objectif de tout manager est de développer les compétences et l'autonomie de ses troupes afin d'en tirer la plus grande efficacité possible à la réussite de sa mission.

Il est essentiel pour le leader de faire preuve d'adaptation et d'une grande flexibilité. Car s'il dispose de tout un panel d'outils sur lesquels il peut s'appuyer pour mener à bien ses missions, se cantonner toujours aux mêmes méthodes sans prendre le temps de jauger plus en avant la situation ainsi que les collaborateurs investis serait pure folie.

Mais alors... Comment adapter son style de management à chaque situation et en fonction des personnes impliquées afin d'atteindre les objectifs fixés ?¹³⁷ les commandeurs de **CEVITAL** rejoignent l'idée d'importance pour le commandeurs d'avoir des traits de personnalités bien particulière ce qui fera de lui un bon manager de son équipe, néanmoins a propos de la question de charismatique la plus grande majorité des managers ont confirmé que malgré ce caractère très apprécié dans un milieu professionnelle ,mais cela nous suffira pas pour bien munir une équipe à atteindre les finalités et de réussir surtout dans la trajectoire de promotion de la cohésion de groupe ;pour cela nous avons les propos justificatives délivrés par les managers de **CEVITAL**. **Examinons en premier les propos de Razik ,41 ans chef de quart qui s'exprime sur ce point :**

« Il est primordiale pour un commandeur d'être en mesure de bien choisir un style de commandement adéquat Je dirai selon les situations. Il faut savoir distinguer. Là où on laisse les choses marchent à merveille là où je dois Just suivre les évolutions et

¹³⁷ Site internet : ERL :<https://www.manager-go.com/management/management-situationnel.htm> consulté le 21/08/2020.à 15h30.

sauvegarder les performances. Et ou les données de la situation nécessite une intervention et une manipulation et un contrôle des choses je dirai même des fois faire recours à la sanction bien sûre comme dernier recours afin de prévenir les objectifs .je souviens une citation ou bien une loi quand j'ai lu dans un livre bien réputé chez les managers qui essayent d'apprendre les bonnes façons d'exercer le pouvoir avec efficacité. Le livre est intitulé « les 48 lois de pouvoir » de robert green et exactement dans les 48^{eme} lois ou il disait qu'un leader dans la quête d'optimiser son pouvoir doit être flexible et adaptable comme l'eau. L'eau qui a le pouvoir de s'adapter a toutes les formes de l'environnement qui l'entoure. »

Aussi, la longue intervention de Rachid, Chef de Ligne par rapport à ce point

« Dans la majorité des cas j'adapte mon attitude selon les expériences de moment et de contrat de travail. J'avoue que mon style de commandement n'est que dans le but de réaliser les objectifs dans les meilleurs délais. »

RACHID nous demande de l'attendre quelques minutes pour nous apporter une documentation intéressante laissée dans son bureau. Dès son retour, il poursuit son discours, les classeurs en main pour étayer ses propos

« Se sont sept classeurs pour chef de quart et chef de ligne ou bien je dirai supports de formation ; en vérité une longue formation qui s'est déroulée en plusieurs sessions séparées avec un mémoire à rendre et à présenter à la fin de la formation ; Il comprend sept cours pour les chef de quart :1- mettre en action et développer son leadership, 2-élaborer et utiliser le tableau de bord, 3- diriger efficacement son équipe, 4- gérer les opération et la supply chain, 5- gérer son temps et ses priorités pour mieux décider 6- gérer par les objectifs. 7- comprendre et mettre en

œuvre la stratégie de l'entreprise ; ensuite y a une présentation atelier de synthèse. Pour nous les chef de lignes en a les sept modules suivants : 1- maitriser les relations interpersonnelles ;2- gérer son stress ;3- animer et motiver une équipe ;4- gérer les opérations et la supply chain ;5-gérer au quotidien ;6-gérer son temps et ses priorités pour mieux décider ;7-identifier les indicateurs de performance d'une ligne et reporter.et aussi on a eu une présentation atelier de synthèse Cette formation repose sur la mise en pratique des outils spécifiques appelés Play books. Cette formation nous a pris environ 18 mois. Le manager impliqué dans la formation **Welch Way** on était suivi par des facilitateurs de CEVITAL formés spécialement à ce rôle par les experts du **JWMI (Jack Welsh Management Institut)**. Aussi un programme est dédié aussi au directeurs (chefs de division, chefs d'unité, chef de département) qui ont à leur tour un programme de formation spécifique à eux ils ont aussi sept module qui sont les suivants : **1- manager, motiver son équipe ;2- évaluer les performances de ses collaborateurs : le bilan des compétences ;3- développer son leadership ;4-comprendre et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise ;5- conduire le changement ; -6- piloter la performance par le tableau de bord ;7-management transversal ; et enfin un atelier de présentation atelier de synthèse ».**

Delà on voie que y' a une grande importance donnée à la formation des managers à CEVITAL vue la sensibilité de leurs tâches quotidiennes. Afin de promouvoir l'efficacité de toute l'entreprise.

Il poursuit son discours avec enthousiasme pour nous faire part de son large expérience dans le domaine :

«revenant sur les style de commandements ; Généralement mon style de commandement dépendait de chaque éléments de mon

équipe ou certain cas avec un style laisser faire avec des personnes compétent et honnêtes ; autocratique avec des éléments qui sont pas motivé pour adhérer à la vie de groupe et l'atteinte des objectifs ; ou on premier lieu en tant que leur responsable direct sinon je serai dans l'obligation de passer à la sanction et être plus autoritaire ; je commence par les motiver, par la négociation et l'encouragement cela a bien engendré des atmosphères de travail pleines de motivation et d'implication ,et un bon maintien des relations entre les éléments de mon équipe ; et bien sur la réussite des finalités de projet ,ce qui impliquait la réussite de démarrage de la cogénération à titre d'exemple aussi mon style de commandement varie selon les situations par exemple des journées sans pression et sans charge on peut laisser faire mais en cas des journées chargées, pressé par le temps et par les supérieurs, cela nous incite à être en premier lieu démocratique mais des fois en privilège l'adaptation de style autocratique afin d'inciter tout le monde à suivre des ordres dans des cas bien précises, dans des journées de travail routinières on négocier on travaille on adopte les meilleures idées ; même si elle prévient des plus bas échelles de la hiérarchie. par exemple un agent de production dans mon équipe qui fait son travail convenablement avec sa maîtrise de ces tâches, m'a incité à être plus en moins plus flexibles avec lui et je le laisse faire ; pour l'encourager et lui donner de la confiance ;cela même l'a poussé à participer dans des tâches en dehors de sa fonction, avec les main tenanciers par exemple j'écoute à leur propositions et j'adhère à la meilleure proposition venant d'eux, cela va aboutir à de meilleurs résultats par exemple optimisation des temps d'arrêt des installations chaudières, turbines... aussi sans oublier qu'il y a toujours des gens qui abusent dans leur fonctions et ne respectent pas les ordres ni les consignes ni le règlement cela

m'oblige à changer le discours et même le comportement avec eux donc être autoritaire le comportement des éléments de mon équipe , je peux dire qu'il y a des gens très motivés à travers leur implication leur comportement et leur engagement il cherche à trouver des solutions ,elle prend des initiatives des gens moyennement motivés qui s'occupent seulement de leurs tâches routinières et journalières aussi des collaborateurs non motivés apparait ,par leur absentéisme et non application dans les événements professionnels. Pour les gens très motivé il est logique, que j'adopte avec eux des visions démocratiques, même des fois je laisse faire, pour les encourager et donner la chance de prendre des initiatives et donner le sens de la responsabilité. Pour les moyennement motivés je suis démocratique et les soutenir pour augmenter leur motivation .pour les gens qui ne sont pas motivé je vais les orienter, parler avec eux les aider et prendre plus de soin et de temps avec eux ; être très proche avec eux pour qu'ils se sentent que je suis à leur côté, alors j'écoute, pour les motivés plus donc la motivation pour moi dépend impérativement de style de commandement de commandeur. Donc être souple être à l'écoute de tout le monde sans aucune différence et il ne faut pas déranger abusivement les personnes ; au contraire il faut les mettre à l'aise, sans perdre l'œil sur le bon fonctionnement de l'équipe et sans déraillement des objectifs visés ».

Pour Mustafa 52 ans, Chef de Quart, il est indispensable que le type de Commandement se marie avec le contexte du Moment :

« Il est bien évident que le manager doit être efficace dans le choix de style de commandement correspondant à une situation surtout celles les plus particulières. Je ne vois pas l'utilité d'être

totalitaire dans les moments de stabilité et de prospérité. Comme je voie mal. Comment un manager d'une équipe soit négligent ou bien paresseux surtout dans les situations. Par exemple : de remettre les ressources énergétiques de fonctionnement de l'outil complexe je dirai par exemple la vapeur produit par chaudière. Et énergie électrique produite par les groupes turbo alternateur dans ce sens. Je veux dire qu'un manager doit faire de son style de commandement un accompagnateur de toute sorte de situations et il doit être capable de faire de façons d'agir un facteur de promotion des rendements et des émotions et non pas un frein et un obstacle dans des cas ou son style correspond pas et ne répond pas à un contexte bien détermine ».

L'agent féminin, partage aussi l'avis de ses confrères masculins par rapport à la variation des styles. Cependant, examinons les propos de Farida ,43 ans, Responsable Ressources humaines :

*« Pour moi un Manager doit toujours varier son style de management. Pour être plus optimal est réussir dans la quête de la meilleure performance. Tout d'abord, il faut savoir et connaitre les situations de chacun des éléments de son équipe selon leur situation et de la période, la situation sociale, et émotionnelle du salarié...**Il continu son discours** : « Il faut s'adapter, Il faut s'adapter pour mieux garantir ce climat de cohésion entre un élément est le reste de son équipe afin d'éviter toute sortes de frustration et démoralisation inutile. Ainsi il est important d'adapter son style aux compétences, les savoirs, savoir-faire, les expériences, la motivation de chaque individu de mon équipe et selon les taches et responsabilité qu'on lui a confié. Donc, je vois qu'il est vital de s'adapter aux situations rapidement et en permanence afin de suivre le chemin qui mène vers les objectifs visés. Car faire tout ça dans la bonne place et le*

bon moment et même le projet qui correspond le mieux, donnera de meilleurs résultats, par rapport au cas contraire si on met tout ça dans un autre contexte mais correspond pas bien aux exigences et données ».

Mais pour Younes ,42 ans Chef de quart, la contrainte de temps impose des décisions de réponse sur le tat avec un contrôle total de la situation :

« Dans ce sens dans les situations qui exigent un délai restreint et un temps un restreint à louer à des tâches spécifiques et quand je n'ai pas suffisamment de temps pour attendre, je prends directement le contrôle sans perdre de temps donc j'exige en premier lieu que mes recommandations faute de temps insuffisant. Aussi dans les moments et situations qui présentent un ou des dangers ; Il reste quelques secondes en essayant de trouver un exemple car selon lui, il a vécu un grand nombre de situations dans ce sens. Il poursuit avec un exemple : « Un jour on faisait la maintenance d'un équipement qui valait une somme très importante à une hauteur de 15m .au début je faisais confiance et j'ai laissé le personnel agir à leur manière ;alors j'ai remarqué que la situation est sur le point de se conduire en danger ,et pour le personnel et pour les ; à ce moment-là tout est devenu rouge dit-il ; je prenais directement les commandes cela a sécurisé le personnel et les équipements vu mon expérience profonde dans cette tâche ; je veux confirmer que je suis situationnel malgré que dans la grande majorité de temps je suis à une tendance d'adapter un style démocratique ;mais dans les cas particuliers comme dans les exemples qu'on a cité auparavant je m'adapte aux différentes situations par le style de commandement que je vois plus que ce soit pour la sécurité de personnel ,des équipements et l'atteinte des objectifs dans les délais et surtout bien sûr promouvoir la cohésion des membres de son équipe».

Par ailleurs, examinons encore les propos de Djoudi, Responsable Formation qui partage avec nous son expérience dans le Management Situationnel :

« Oui je pense que je suis un Manager situationnel ,car je crois que je suis caractérisé par les critères suivants :premièrement le partage de mon Savoie ce qui met en place des conditions qui permettent aux autres de grandir et enfin arriver à pratiquer le management de l'autonomie ; deuxièmement reconnaître les contributions des personnes qui m'entourent et valoriser les apports de chacun des éléments de mon équipe dans le projet commun pour éviter de faire des catégories dans mon équipe mais à traiter les choses collectivement , on doit donner l'exemple dans l'action en croyant plus à la réalité de l'action que au discours au final on sera jugé exact et nos résultats doit mettre en valeur chaque petit pas vers le projet global et le chemin parcouru doit être visible autant que celui qui reste à parcourir ».

III. Analyse et interprétation des résultats des entretiens de la deuxième hypothèse

b). Thème 02 : Personnalité du Commandeur et son impact sur la Cohésion des équipes de travail

1. La personnalité du commandeur influence-t-elle la confiance des collaborateurs et l'atteinte des objectifs ?

Être un bon Manager ne s'improvise pas. Il y a des indispensables à connaître, que beaucoup de Managers ne maîtrisent pas encore. Et ils n'ont pas toujours conscience du fait qu' « Être un bon Manager ne s'acquiert pas du jour au lendemain. Patience, empathie, confiance et long-terme sont les premiers ingrédients à réunir pour s'améliorer et devenir un meilleur Manager¹³⁸. Un nombre énorme de ces qualités et comportements ressortent de nos entretiens auprès des Managers de **CEVITAL** qui semblent être vraiment informés vis à vis de cette question. **Illustrons en premier avec**

les propos de Mounir 43 ans Chef de Quart qui nous révèle à quoi ressemble la personnalité du Bon Commandeur :

« La première caractéristique que la personnalité d'un commandeur doit avoir est l'humilité et la modestie, d'éviter toute sorte d'arrogance, cela va faire gagner des quantités énormes de confiance qui seront injectées dans mon équipe. concernant l'aspect charismatique de leader le charismatique de leader et un point fort à ne pas nier sur le manage ; cette caractéristique va pousser les éléments de l'équipe à respecter leurs manager même loin de la vérité et hiérarchique cette caractéristiques de charisme peut-être inné ou bien le résultat d'un très grand nombre d'expériences qui vont forger cette adjectifs de charismatique ,cette caractéristique doit impérativement être renforcée par plusieurs d'autres caractères afin de crier une vraie légitimité dans les yeux des éléments de mon équipe par exemple je peux pas imaginer un leader charismatique qui ne maîtrise pas les minimums notions de process cela malgré son charisme va montrer chez lui une certaine faiblesse et vulnérabilité et va renforcer la compétitivité et les challenges d'autres éléments de son équipe ».

Ensuite le discours de Rachid, 45 ans Chef de ligne qui nous identifie le vrai Manager à son sens :

« Un vrai manager doit être doté d'une personnalité profondément confirmée et bien particulière, pour se présenter comme légitime et mérite d'être à la tête d'une équipe d'homme qui à leurs côtés ont des qualités qui sont peut-être supérieure à celle de leur commandeur ; il ne faut pas qu'il ne soit débordé et

¹³⁸ Site internet : ERL : <https://www.entreprendre.fr/management-erreur/> consulté le 20/08/2020 a 01h35.

ne contrôle pas son stress en vers les difficultés de la situation critique, surtout le stress la fatigue doit être bien gérés. »

Aussi, le discours de Mustapha ,52ans, Chef de Quart, qui insiste sur la vertu partage des moments entre Commandeur et éléments d'équipe :

« pour moi la personnalité du Commandeur ne doit en aucun cas être dépourvue d'un ensemble de traits et de caractères ; il disait que un bon leader doit célébrer les réussites dans le contexte de travail cela signifie qu'il soit reconnaissant, et qu'il attribue une grande importance aux résultats de travail, cela va fonctionner toujours pour motiver des éléments de mon équipe ,donc je dirais que un manager à travers sa personnalité il doit toujours réussir dans la trajectoire de motivation de son équipe à travers la reconnaissance, la célébrité des réussites, aussi la capacité à motivé par multiples méthodes... aussi cela qu'il doit être capable d'implanter chez les éléments de l'équipe le sentiment qu'ils sont directement responsable des résultats de leur équipe et leur fonctionnement en particulier et de la réussite de l'entreprise en général ».

De plus. Examinons les propos de FAROUK 53 ans ; Responsable Maintenance qui perçoit le Commandeur autant que Formateur :

« un Bon manager et celui qui arrive à former une équipe soudée ; où tous les éléments de son équipe se réunissent autour de lui ; cela passe par une personnalité juste ,un manager qui assure un traitement équitable de l'équipe où il doit se comporter avec justice et équité, pour éviter la démoralisation et la démotivation de son équipe ; le leader doit être en mesure d'assurer que aucune personne ne soit mise de côté et d'inviter toutes les composantes de son équipe à rejoindre l'ambiance, l'ambiance l'ambiance et les activités de l'équipe ».

Encore les déclarations de Mouloud, 45 ans, Chef de quart qui met en avance l'exemplarité et le modèle que doit représenter le Commandeur :

«Un commandeur dans sa présence doit être un modèle et un exemple dans le courage et la persévérance, il doit aussi être dans la mesure d'aider les éléments de son équipe qu'elle soit une aide morale, physique, technique, administrative et financière... il doit aussi être honnête ;un exemple de modestie, je vais vous raconter une petite anecdote qui est arrivé à moi- même dans ce sujet, une période j'avais tous les agents d'entretien qui sont sous ma coupe étaient absents certain en maladie congé, le dernier avait un petit accident, qui avait nécessité un arrêt de travail de 8 jours , donc les lieux commencent à être sales, personne n'a osé de prendre l'initiative de faire un nettoyage j'ai décidé donc seul de prendre cette initiative, malgré que j'étais le premier responsable de cette équipe et j'étais en mesure d'ordonner et de déléguer cette tâche à n'importe qui de mon équipe, je voulais juste de voir comment les choses fonctionneront , j'ai commencé le nettoyage et dans un petit moment , je retrouve les éléments de mon équipe me demande de leur délégué cette tache.at veulent aider leurs leader. A partir de ce jour-là ; les éléments de mon équipe prenaient l'initiative de faire les taches de nettoyage à tour de rôle, sans aucune considération à leurs postes ou leurs niveaux de qualification. Donc à travers cette expérience un manager doit être capable de donner les leçons et de ressortir de son équipe tous les avantages dissimulés ».

Toujours sur ce point KAMEL 43 ans, Chef de Quart apporte dans son discours des précisions sur le vrai Manager et le vrai Leader :

« un vrai leader ou manager doit avoir suffisamment de confiance de ses compétences, il doit jamais douté de son expérience ou de ses qualités et compétences .il ne doit jamais

douté de son expériences ou de ses acquis.il doit toujours réussir à exprimer ses idées devant son équipe soit devant les responsables.la hiérarchie il doit être comble d'humilité, il doit avoir confiance en soi, il doit l'utiliser pour soutenir ,ses avis, ses points de vue, ses idées et projets ; mais aussi de celles des éléments de son équipe, il doit aussi mettre dans sa tête et garder l'esprit qu'il peut aussi avoir tort et qu'il peut lui-même tomber dans des erreurs. La personnalité du leader doit être doté de savoir écouter, cela va permettre de connaître des éléments de son équipe er être flexible vis -à- vis les données dont on a afin d'optimiser les décisions et d'optimiser tous les processus de fonctionnement qu'elle soit technique, social, humain ... je confirme et il dit que plusieurs fonctions sans fête de ce sens. ».

Après un moment de réflexion il reprend :

« L'écoute est aussi une compétence souvent négligée mais quand elle est bien exploitée, elle nous servira comme pouvoir de créer un climat de confiance et d'appartenance de sécurité et d'efficacité, un collaborateur par exemple quand il voit qu'il est vraiment écouté et prêt en considération n'hésitera pas à se forcer d'être à la hauteur et donc de lui préparer le terrain pour être plus efficace. »

A son tour Djalal, 50 ans ; Chef de Ligne, intervient en bref pour nous expliquer que la chaufferie demeure un défis :

« La vérité est que le poste d'un chef comporte autant de défis et challenges sur le plan technique, les qualités personnelles et comportementales. Restent clairement indispensables ».

2-la personnalité charismatique de commandeur et la cohésion des équipes de travail.

Avant de s'approfondir sur des réalités pratiques de leader charismatique, quelques définitions s'imposent. D'abord celle de leader, soit une "personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe". Puis celle de charisme, à savoir cette "influence sur les foules (par) une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction ». Il faut encore faire le lien entre ces deux notions :

C'est le sociologue allemand Max Weber qui a parlé le premier de leadership charismatique, une autorité qui repose "sur la dévotion à la sainteté exceptionnelle, à l'héroïsme ou au tempérament exemplaire d'une personne individuelle, et des modèles ou de l'ordre découvert ou ordonné par lui". Le chef possède ainsi une aura spécifique, sacrée, presque magique.¹³⁹

Djalal Chef de Ligne se déclare fasciner par le charisme et perçoit que ça relève d'un travail d'entraînement :

« Selon ma connaissance les gens de charisme sont des personnalités assez matures qui fascinent les autres, avec une capacité inexplicquée de comment les gens et les collaborateurs ont tendance à les suivre ; il sera respecté entendue suivi et consulté dans la plupart des questions. C'est une merveilleuse qualité je vois, il est fantastique de la possédée ; je pense qu'il est possible de développer son charisme par des entraînements et acquérir de l'expérience en augmentant la confiance en soi, et construire son charisme, avoir la capacité de l'écoute. Je vois que la nature de pouvoir qu'un commandeur charismatique nécessite qu'il soit une personne honnête au lieu d'être agressive car j'avoue que la majorité des leaders charismatiques que je connais et dans plusieurs cas peut avoir la tendance d'être

¹³⁹ Site internet : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-leader-charismatique>.consulté le 25/08/2020.à 22h26.

totalitaires dans ce cas-là ils peuvent toucher aux collaborateurs et ne pas apprécier les autres ».

Pour Mustafa ; 52 ANS Chef de Quart, la personnalité Charismatique reste le modèle et l'exemple :

« Une personnalité charismatique à tendance à constituer un exemple je peux dire qu'il arrive le premier au lieu de travail ,il ne doit pas tomber dans les retard injustifié il est toujours en mesure de montrer un exemple aux éléments de son équipe.la personnalité charismatique est toujours équilibrée dans tous ces comportements quand il parle quand il écoute quand il passe à l'action ;une personne charismatique bien sûr aussi soumise à des pressions et des tensions mais la différence c'est que son charisme lui permettra de contrôler ses agitations, en se montrant plus calme, confiant et confident ; mais pour moi une personnalité charismatique selon ma vision a généralement un caractère rigide – et difficile rarement où il accepte d'autres opinions. cela il me semble constituera le plus grand point de faiblesse d'une personnalité charismatique qui sera incomplète ou bien loin d'être idéal pour mener l'équipe a des objectifs réels et de réaliser l'Union ou bien d'unir les vision , où son style suivra sa personnalité qui sera selon ma vision inadapté pour réaliser la cohésion souhaitée de l'équipe de travail ».

De l'avis de Farouk, 53 ans, Responsable Maintenance, la personnalité charismatique ne garantit pas l'efficacité des finalités :

« Pour moi ,je vois selon mon expérience, Un leader charismatique inspire la confiance et la Conviction ,mais pour moi cela est loin d'être une garantie que tout fonctionnera parfaitement ,ou bien même la réussite des objectifs ,mais dans

certains cas comme le cas des changements organisationnels ,cela pourra rassurer les résultats optimales et peux assurer des degrés acceptables d'obéissance »

Il marque un temps de réflexion, puis il poursuit en disant :

«Pour moi le caractère charismatique peut être acquis à travers la maîtrise de posture et techniques de communication comme le savoir écouter savoir convaincre et savoir parler au milieu de groupe ,ce qui va aider largement à obtenir l'addition des autres membres de groupe ; pour moi un commandeur charismatique s'il ouvre sa vision vers une vision positive et s'échappe à la vision de totalitaire cela peut être suffisant comme outil pour atteindre la cohésion et unir les visions, mais avec le seul caractère charismatique uniquement je vois que cela ne sera pas favorable pour mener les éléments de son équipe pour réaliser ,unifier les visions et atteindre des objectifs communs.»

Dans son discours Younes 42 ans, chef de quart, attire l'attention sur l'acquisition de d'autres qualifications et compétences en plus du charisme pour Commander

« Les caractères et comportements imprévisibles d'un manager charismatique et sa tendance de prises des risques, à souvent un effet négatif parce que se charisme peu couvrir l'incompétence de commandeur en conduisant ainsi des collaborateurs à la mauvaise voie ; à mon avis le Commandeur charismatique doit aussi avoir des compétences, des qualifications et des atouts de former des équipes efficaces et de les faire progresser vers les objectifs attendus sinon avec la tendance totalitaire et de contrôle le commandeur charismatique génère la plupart du temps le stress et manque de confiance, donc à mon avis des fois un commandeur charismatique peut être plus nocif au travail que bénéfique,

dans le sens de climat et atmosphère de travail et donc des répercussions négatives sur les résultats attendus.

IV. Analyse et interprétation des résultats des entretiens de la troisième hypothèse

c).Thème 03 : Influence du Comportement du Commandeur sur la Promotion des Valeurs de CEVITAL

Les valeurs d'entreprise sont de plus en plus formalisées. Elles s'affichent sur les sites internet, sur les plaquettes, dans les journaux d'entreprise ... Elles sont un pilier du management incontournable et pourtant, elles sont parfois considérées comme « tarte à la crème » au sein des entreprises. Pourquoi ? Sont-elles un effet de mode ou le réel ciment de l'entreprise ?

CEVITAL à l'image des grandes entreprises est constituée de ses propres valeurs qu'elle définit et renforce ; nos entretiens ont révélé une grande importance dans la vision des managers et dans les pratiques au sein de leurs équipes. Ou le rôle des managers doivent être inscrit comme un vrai moteur pour une vraie concrétisation de ses valeurs.

1. Mettre en exergue les valeurs de *CEVITAL* avec une explication profonde.

Les managers avec lesquelles on a effectué notre enquête nous en ont révélé les vraies définitions des valeurs (**IRIS**) de *CEVITAL* l'entretien avec une façon précise ; l'entretien tenu avec **DJOUDI, RESPONSABLE FORMATION**, semble donner avec plus de détails les définitions et explication profonde ; il explique avec des définitions avec lesquelles sont habitués à voir dans plusieurs événements ;il nous dit à propos les valeurs (**IRIS**) de *CEVITAL*

« Les valeurs de *CEVITAL* sont qualifiées de règles d'or et définies comme suit: Intégrité-Respect-Initiative- Solidarité, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de

CEVITAL ».

A notre demande **DJOUDI**, s'exprime avec plus de détails sur la question des valeurs. Examinons : « *En premier lieu on a le (I) Intégrité : cela veut dire Adopter une éthique professionnelle irréprochable. Rejeter toute forme de corruption. et Agir avec une haute rigueur intellectuelle et morale. Puis on a le (R) Respect : Le respect est un principe que CEVITAL entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe. On a ensuite le deuxième (I) Initiative : Aller au-delà des actions planifiées, et anticiper les problèmes potentiels. Aussi Imaginer et proposer des solutions innovantes. En fin on a la dernière lettre le (S) Solidarité : S'entraider mutuellement. et se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe. Aussi partager spontanément notre savoir et nos expériences* ».

De son côté, ISMAIL 43 ans ; RESPONSABLE RESSOURCE HUMAINE (RRH) ; se montre énormément explicite sur ce point et s'exprime avec des détails :

« Pour veiller à ce que les valeurs (IRIS) soient respectées et soudées par chaque employé, La Direction des Ressources Humaines de CEVITAL Agro-industrie, a intégré les valeurs comme axe essentiel de notation lors de l'EAE, (Entretien Annuel d'Évaluation), avec un important coefficient. Le responsable hiérarchique note ses collaborateurs sur le degré de connaissance et d'application des postures, Cet outil est destiné pour les Cadre C1 et plus, veut dire Cadres intermédiaires aux Cadres supérieures, il se compose de

- *Objectifs tracés lors de l'année écoulée*
- *Compétences métiers*
- *Compétences transverses*
- *Compétences postures*

Les éléments de sorties de l'EAE (Entretien Annuel d'Évaluation),

1- **Prime Individuelle** : c'est le pourcentage obtenu par rapports aux différents axes de l'EAE

2- **PDI : plan de développement Individuel** : c'est le plan d'action à suivre pour combler l'écart entre le niveau acquis et le niveau requis des compétences, aussi une projection carrière à moyen et à long terme. »

Ismail était très collaborateur avec notre sujet ; il nous montre même quelques outils de travail sur l'entretien annuel d'évaluation ; et il explique :

« Les valeurs IRIS sont données une grande importance dans ce calcul ou sur 100 points on a 24 points sont données pour les valeurs »

Avant qu'il nous explique la répartition des 24 points concernées pour les valeurs ; il nous montre un document intéressant qui définissent les différentes postures ; nous avons réussi à récolté ses explications et définitions suivantes :

Courage et encouragement de performance

Chacun est jugé sur ses actes sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'il s'engage et s'implique dans ce qu'ils réalisent pour me relever des défis dans l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions

Écoute et respect des parties prenantes

-Nous demandons à nos employés d'avoir de l'écoute et de respect mutuel les relations saines sans la base de toute communication entre les personnes et nous prenant également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels nos concurrents et l'ensemble de la communauté.

Solidarité et esprit d'équipe

-Nous demandons à nos employés d'encourager et d'agir dans le sens du partage de savoir et de l'expérience

-Nous attendons des collaborateurs de savoir valoriser les réalisations et contribuer à l'esprit d'équipe implication et l'entraide entre les salariés et les équipes

Adaptation et accompagnement du changement

-Nous attendons de nos collaborateurs qui s'adaptent aux changements qui nécessitent les évolutions économiques techniques socioculturelles

-Nous attendant de nos managers qu'il soit promouvant dans la définition mise en œuvre et l'accompagnement de ces changements.

Initiative et prise de décision

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifier pour imaginer d'autre solution immédiate le problème posé d'anticiper sur des problèmes potentiels

Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Intégrité et transparence

Nous demandons à nos employés d'avoir un au niveau des techniques professionnelles et d'intégrité accompagné d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management « dire ce que l'on fait » pour avoir le courage de ses opinions.

Sur un fichier Excel ISMAIL nous montre les 24 points de l'évaluation des valeurs chez les collaborateurs, nous avons pu récolter quelques points ou chaque composante des quatre valeurs de (IRIS) sont données 06 points pour chaque valeur. Alors dans son discours ISMAIL nous dit :

« Comme vous voyez chaque valeur est attribués par une évaluation sur 06 points alors le total va nous donner une somme de 24 points ; donc sur les 100 points de l'EAE

((Entretien Annuel d'Évaluation) une partie très importante est attribué pour les valeurs et leurs implications »

Avant que ISMAIL le responsable ressource humaine continue sur les exemples des points concernées dans l'évaluation de la concrétisation des valeurs il nous dit aussi que chaque catégorie de salariés à ses propres points sur lesquelles ses valeurs sont évalués ; les responsables de direction ont leurs points spécifiques, les managers aussi, les T3 les c11(les cadres intermédiaires) et les contributeurs opérationnels...ensuite il nous dit :

*« Tant que vous êtes plus concernés par le rôle des managers dans la concrétisation des valeurs ; on va se focaliser plus sur les rubriques qui concernent cette catégorie ; pour **L'INTEGRITE** vous voyez qu'on a les six (06) points suivants :*

1- Fixe avec fermeté les limites de ce qui est acceptable, notamment en termes de comportements, pratiques et d'éthique ; Fixe et garantit la mise en œuvre des règles de confidentialité.

2- Est exemplaire en premier lieu dans le respect des règles qu'il met en œuvre et s'interdit de considérer ; et son intérêt personnel lorsqu'il prend une décision. Assume ses responsabilités vis-à-vis de son équipe et de sa hiérarchie.

3- Assumer les contre-performances auprès de son équipe et de sa hiérarchie et tire les enseignements de ses erreurs.

*4-Incarne les valeurs par son comportement, protège les intérêts de l'entreprise, au détriment de son intérêt personnel, et de l'autorité que lui confère sa position. 5- Communique en toute transparence les informations et documents nécessaires au travail de son équipe comme de l'ensemble des clients et fournisseurs internes à son périmètre.6- Reconnaît la valeur et les compétences de ses collaborateurs, et use Équitablement de son autorité quel que soit ses liens d'affinité ou non avec eux, et cherche à développer et à faire évoluer chacun d'eux de la même façon. **Ismail continue avec les autres composantes des valeurs avec les points de la catégorie managers ; nous à ce moment-là très branché avec la prise de notes la plus***

parfaites possible ; alors il continue avec la deuxième composante (R : Respect) en disant :

Pour les 06 points de respect contenue dans l'EAE pour la catégorie managée on a :

- 1- Inspire confiance en prenant et tenant des engagements clairs avec les clients ; et vérifies- en permanence si les clients sont satisfaits
- 2- Si nécessaire, Remet en cause et adapte ce qui est prévu pour satisfaire le client, recherche et applique des moyens nouveaux pour améliorer la qualité de service au client,
- 3- Maîtrise les situations difficiles avec fermeté, élégance et diplomatie
- 4- Explique le but, les raisons de ses décisions et suscite l'adhésion à son projet et à ses objectifs, donne envie de le suivre, respecte et prend en compte les idées de ses collaborateurs et des partenaires
- 5- Fait de la réponse aux exigences client et de sa satisfaction, une norme d'efficacité et de performance et met en œuvre tous les moyens pour améliorer la qualité de service, sensibilise ses collaborateurs au respect de l'environnement.
- 6- Encourage et développe une organisation et un cadre de travail centrés sur le client, interne/externe, et engage tous les moyens nécessaires pour répondre aux demandes des clients

Pour la troisième composantes (I : INITATIVE) ; il nous dit que pour l'initiative nous avons les points suivants :

- 1- Sait prendre un risque mesuré en dépassant légèrement les limites qui lui sont fixées et remonte l'information à sa hiérarchie
- 2- Encourage et promeut le sens des responsabilités, la prise d'initiatives et le fait d'assumer ses erreurs
- 3- Sollicite l'avis des autres sur les décisions à prendre et procède aux

arbitrages nécessaires concernant les prises de risques ;

4- Décide dans les limites qui lui sont fixées et définit les limites d'initiative de son équipe

5- Anticipe les problèmes courants, évalue les risques liés aux actions confiées et entreprises par ses collaborateurs et leurs impacts, prend les décisions appropriées, réagit

6- Fait des propositions d'amélioration pertinentes et de façon régulière, qu'il met en œuvre en s'appuyant sur ses expériences pour innover.

*Ensuite il passe à la dernière composante (S : **SOLIDARITE**) et il rajoute on a les points suivants pour la catégorie managers :*

1- Fédère son équipe autour des valeurs d'entreprise et les concrétise dans ses pratiques ; donne des repères, des priorités

2- Adresser des témoignages de confiance aux membres de son équipe, encourage ses collaborateurs pour qu'ils produisent des résultats performant, et reconnaît les efforts d'autrui, partage le succès et les échecs

3- Met à profit les aptitudes, l'expérience, les connaissances et la créativité des autres et cherche à impliquer chacun de ses collaborateurs dans les décisions et les projets pour atteindre les objectifs

4- Comprend les préoccupations et les intérêts des personnes qui ont des opinions divergentes et élabore des compromis sur la base de l'intérêt mutuel

5- Cherche des compromis gagnants pour chacun des membres, autant que possible et une issue favorable pour chacun en cas de conflits

6-Développe un climat de confiance mutuelle de coopération, de solidarité pour créer un sentiment d'appartenance et renforce l'identité du groupe, soutient l'équipe vis-à-vis de l'intérieur.

Plusieurs d'autres managers ont donné un pléthore d'information sur les valeurs (IRIS) de CEVITAL Comme RAZIK, chef de quart. Examinons son discours :

« Les valeurs (IRIS) de l'entreprise CEVITAL sont très importantes pour un manager et un commandeur d'équipe de

*sorte qu'elles constituent la culture et l'âme de l'entreprise je vois que les valeurs décrites auparavant, nous incitent autant que manager et collaborateur à suivre les bonnes façons d'agir et de penser. Elles permettent de ce sens de bien fonctionner et de progresser, nous avons fait de multiples formations sur les valeurs de l'entreprise **CEVITAL** à titre d'exemple une formation qui s'intitule et « ADN de groupe **CEVITAL** », cette formation nous a permis de voir les fondements des valeurs de **CEVITAL (IRIS)** la on a vraiment essayé de faire implanter ces valeurs là même dans notre ADN biologique. Aussi en appliquant ces valeurs on sera en mesure de définir nos principes de fonctionnement et d'existence. En premier lieu en tant que manager on doit réussir à concrétiser ses valeurs ,je dirai à l'échelle d'usage interne, où on les communique pour tous les collaborateurs par des affichage des rappels et aussi surtout des formations sur les vrais notions des valeurs (**IRIS**) de **CEVITAL** , ensuite à l'échelle externe les valeurs seront communiquées pour nos clients et partenaires et tout l'environnement de l'entreprise ; loin de toute considération marketing ou un simple outil commercial ou publicitaire ,mais je le confirme vivement que ce sont un ensemble de valeurs sur lesquelles nous marchons, et nous prenons sérieusement en considération pour définir nos approches et façon d'agir dans tous les échelles et questions quotidiennes, initiative respect intégrité solidarité regarde cet ensemble lorsqu'on les appliques nous atteindrons notre maximum potentiel. »*

Mustafa, Chef de quart, perçoit IRIS comme composante de l'identité de Manager CEVITAL :

*« Les valeurs (**IRIS**) sont très importantes pour tout collaborateur appartenant à **CEVITAL** elles décrivent en*

quelques sorte une certaine identité profonde en tant que managers et élément de **CEVITAL** et aussi l'identité de **CEVITAL** qui semble unique de rassembler ces valeurs de cette façon (**IRIS**). Elles permettent de déterminer ses pratiques et surtout implanter l'identité particulier de notre société c'est pour ça il est toujours important de les rendre lisibles et visibles de façon quotidienne et de façon permanente afin de les vivre réellement sur le terrain et de les renforcer pour attendre une plus grande cohésion dans les équipes de travail. C'est l'éthique de **CEVITAL** ou chacun des collaborateurs quelques soit sa position dans la hiérarchie ou ils doivent avoir et reconnaître. Pratiquement on pourra citer un ensemble d'exemples sur lesquelles les valeurs peuvent être renforcées.

« **Pour L'initiative** : Je vous donne l'exemple intéressant celui de la boîte à idées. Où chaque collaborateur s'il souhaite proposer une idée qui va améliorer l'entreprise soit dans l'ordre organisationnel, Hygiène, Sécurité, technique. Il n'a qu'à écrire son idée sur une feuille avec ses coordonnées personnelles et on la déposant dans la boîte ensuite une fois traitées ; les meilleures idées persévérant une prime considérable, cela va pousser sans doute les gens à penser et rester toujours en mesure de porter l'entreprise vers l'avant et encourager de cette façon l'initiative de tout le monde.

Respect : Cela je vous confirme le respect se démontre sans aucun effort par un respect énorme clairement observable entre les collaborateurs ,un respect mutuel entre tout le monde ,et un respect énorme envers leur entreprise ,vous pouvez voir les collaborateurs de **CEVITAL** n'achètent que les produits de leur entreprise, moi par exemple inconsciemment j'achète que les produits de l'entreprise dont j'appartiens, à je voulais dire et

*confirmer que les collaborateurs sont des excellents et manilleurs ambassadeurs de leur entreprise, une grande clientèle préfère les produits **CEVITAL** non seulement à cause de la haute qualité que présentent les produits de **CEVITAL** mais surtout aussi le grand respect qu'ils présentent et qu'il ressentent envers l'entreprise **CEVITAL**.*

***Solidarité:** Cela apparaît sur plusieurs exemples je veux donner un exemple ou un collègue « paix à son âme » ans avait rendu l'âme au DIEU il y a à peu près 7ans , ses collègues de direction je parle de toutes les équipes, font pratiquement sans aucune rupture à chaque événement jusqu'à maintenant une cotisation en faveur de la famille de ce défunt paix à son âme ; plusieurs d'autres exemples de solidarité dans toutes les échelles je pourrai aussi vous citer un autre exemple celui dans le cas de décès ou bien d'une nécessité de soins, les collaborateurs de **CEVITAL** participent avec cotisation de 1 % de leur salaire en faveur des concernés. »*

A présent examinons les propos de l'agent Féminin sur la question ; Farida, 41 ans, Responsable Ressource Humaine s'exprime pour qualifier IRIS de Moyens de séduction pour inciter la collaboration

*« Les valeurs de **CEVITAL** semble pour moi bien adaptées dans le but de séduire les collaborateurs pour le travail collaboratif, aussi elles inspirent efficacité et confiance pour toutes les parties concernées avec ces valeurs. Car à travers ces valeurs (**IRIS**) l'employé se voit et se sent chez lui en famille, ou la création des bonnes relations et liens sont fortement favorisées par les valeurs de **CEVITAL** (intégrité, respect, initiative et solidarité) sont tous impliqués directement dans l'importance de l'union qui fera la force et nous guidera vers la cohésion. Où L'individu se donnera au maximum et cherchera à pousser l'entreprise en avant sans*

même le savoir ou rendre compte ou être conscient, donc les valeurs (IRIS) je le confirme est un atout considérable qui constitue et détermine l'âme de l'entreprise CEVITAL ».

Farouk Responsable Maintenance, se prononce aussi sur IRIS pour expliquer d'avantage leur intérêt pour assurer le climat de solidarité et de partage :

« les valeurs de CEVITAL constituent une action importante au cœur des équipes de travail en général et au cœur de chaque collaborateur en particulier les valeurs sur lesquelles nous vivons et qui nous distinguent des autres entreprises , s'articulent autour de l'abréviation (IRIS) qui sont des valeurs qui valorisent le travail d'équipe, l'entente entre collègues et un respect mutuelle entre tout le monde, en tant que commandeur l'ensemble des formations que nous avons fait, nous sommes toujours recommandés et d'être un vecteur qui garantit la transmission de ces valeurs et leurs valorisation et que tout le monde doit reconnaître et suivre pour soutenir sa croissance et sa prospérité ».

De sa part Mouloud Chef DE Quart, nous explique dans son discours que IRIS symbolise l'union des éléments de l'équipe en dépit de leurs diversité culturelle, professionnelle et autre. Examinons :

« Les valeurs (IRIS) constituent le socle identitaire commun des collaborateurs de CEVITAL au sein duquel chacun doit adopter pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et cela quelle que soit sa fonction ou son niveau de responsabilité ; elles sont comme je vois un moteur qui mobilise les bonnes capacités, les bons comportements, un meilleur état d'esprit et une vertu je le disais comme ça tel que correspond respectivement les valeur IRIS de CEVITAL. Tout d'abord, s'assurer que les individus quel que soit leur niveau d'instruction en la capacité de connaître et reconnaître les valeurs de CEVITAL ensuite ;et ensuite

assurer une application concrète est passé à l'étape de faire incarner et implanter, dans les pratiques professionnelles observables et évaluables et les rendre concrètement vivables, pour réussir et unir les visions des collaborateurs ,autour des objectifs communs, cela passe par un encouragement de faire traduire ces valeurs en comportements et attitudes et manières d'agir. »

Conclusion

Après avoir effectué l'ensemble des entretiens avec des managers de **CEVITAL** qui ont été très collaboratifs par rapport à notre sujet ; les questions ou bien même les thèmes reliés à tous ce qui est leadership management et styles de commandement gagnent leurs importance de faite que ces questions doivent être traitées selon les dualités ; commandeurs/commandé ; le manager/le managé ; et responsable/subordonné ;de la apparait la nécessité de voir la réalité de sujet de l'autre côté ou bien à travers la deuxième composante des dualités citées auparavant (commandés, managés et subordonnés) et non pas seulement à travers les managers qui voient peut être des réalités différentes de sujet par rapport à celles des subordonnés ;d'où une enquête quantitative de sujet menée sur les collaborateurs non managers va renforcée profondément la première enquête qualitative sur le plan de nos résultats finaux de la recherche.

Section II

Analyse des données

et résultats de

l'étude quantitative

Section II : partie quantitative

Cette partie est consacré à l'analyse des données collectées et l'interprétation des résultats de l'enquête quantitative sous forme de tableaux simples (1e variable) et croisés (deux variables et plus) avec des taux et des pourcentages signifiants pour procéder par la suite à leur lecture sociologique qui consiste en la confrontation du bagage théorique en la matière avec la réalité du phénomène de leadership et la cohésion de groupe sur le terrain. Ainsi, il est divisé en quatre titres essentiels. Le premier dresse les profils de l'échantillon d'étude à partir d'un nombre de variables quantitatives pour un travail d'identification, le deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation de la 1^{ere} hypothèse relative aux Regards du personnels vis à vis du choix de types de commandement à *CEVITAL* et son impact sur la cohésion des équipes de travail, le troisième titre concerne l'analyse et l'interprétation de la 2^{eme} hypothèse relative à Personnalité du Commandeur et son impact sur la Cohésion des équipes de travail, et le quatrième titre se rapporte sur la 3^{eme} hypothèse qui concerne Influence du Comportement du Commandeur sur la Promotion des Valeurs de *CEVITAL*

I- Les Caractéristiques Sociodémographiques des Salariés questionnés

Toute recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur le quel porte l'investigation. Connaitre les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Dans la série de tableaux qui suit on procèdera donc à l'analyse des données personnelles de la population d'enquête.

01- Genre des enquêtés

Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon d'étude par genre.

Sexe	Effectif	Pourcentage
Femme	2	3.17 %
Homme	61	96.83 %
Total	63	100%

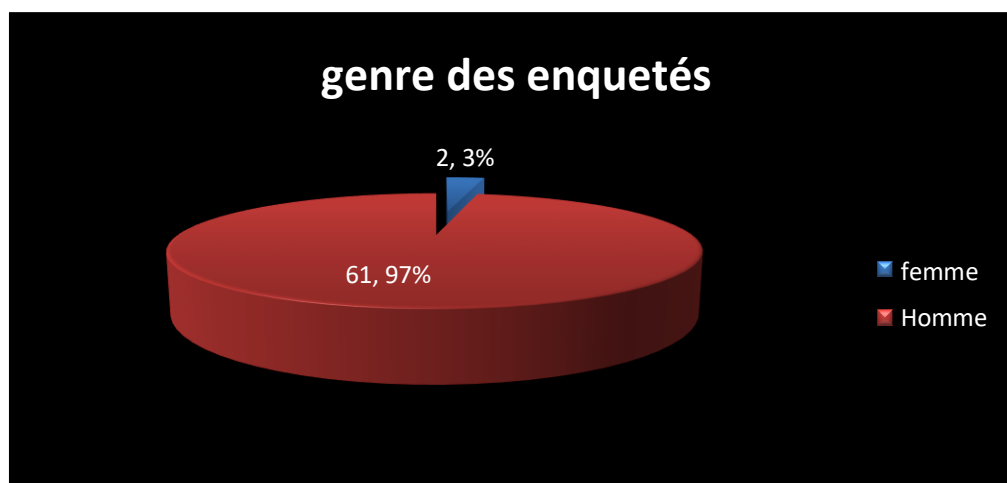


Figure n°02 : répartition des enquêtés par genre.

Lecture :

Le tableau n°3 illustre que le taux de fréquence de la catégorie des **HOMMES** est nettement supérieur à celle des **FEMMES**, dont l'écart qui les sépare est remarquable est très considérable ; puisque **96.83 %** est le pourcentage qui représente les hommes et en revanche, le pourcentage concerne les femmes nous avons enregistré que **03.17 %** comme le montre la représentation visuelle sur la figure 02. Nous entendons très bien dire par un responsable dans cette direction d'énergie et utilité qui dit que « **notre direction est une direction MACHO** » le mot macho est un mot espagnole qui veut dire masculin ou bien un homme soulignant ainsi que l'unité énergie se focalise essentiellement sur la catégorie des hommes; Cela peut être expliqué par la place que l'entreprise **CEVITAL** accorde aux hommes, et aussi la

méthode du travail où le sexe masculin est favorable à certains postes de travail qui exigent beaucoup plus d'effort physique, et la nature de l'activité où le masculin (les hommes) est orienté vers des postes techniques, et le monde industrielle ou la plus grande partie d'activités sont des activités de production et de maintenance des installations qui nécessitent un travail permanent **24/24** sans arrêt ;ce qui est un vrai challenge pour les femmes, s'ajoutent aussi les contraintes sociales et des traditions disant trop conservatrices qui ne favorisent pas le travail des femmes dans ce contexte .Loin de toutes considérations de compétences et de qualifications ou la femme n'a pas besoin de les justifiés ,il est à dire que le travail de la femme dans l'industrie en général et dans le travail de quart et de nuit en particuliers. Avec les exigences que représente le travail industriel ;la femme se retrouve devant la réalité de ne pas avoir le pouvoir de s'engager totalement dans leur travail à cause d'éventuelles contraintes tels que a titre d'exemple (les missions, les déplacements...), car elles sont beaucoup plus préoccupés par les charges familiales, les congés de maternité.vu la particularité de l'unité énergie avec ses exigences techniques , physiques ,et de travail de quart et de nuit et vu la lourdeur des charges de la vie quotidienne de la femme ;cela joue en défaveur de la catégorie femme est favorise la catégorie homme ;ou les seules représentations des femmes est au travail de surface qui est le plus convenable pour le travail des femmes cela se voit surtout dans des directions qui se basent sur le travail de surface comme les administrations ou la catégorie femme est nettement représentée.

02- Age des enquêtés

Tableau n°04 : La répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
[20-30]	00	00%
[31-36]	6	09.52%
[36-40]	21	33.33%
[41-45]	26	41.27%
46 et plus	10	15,87%
Total	63	100%

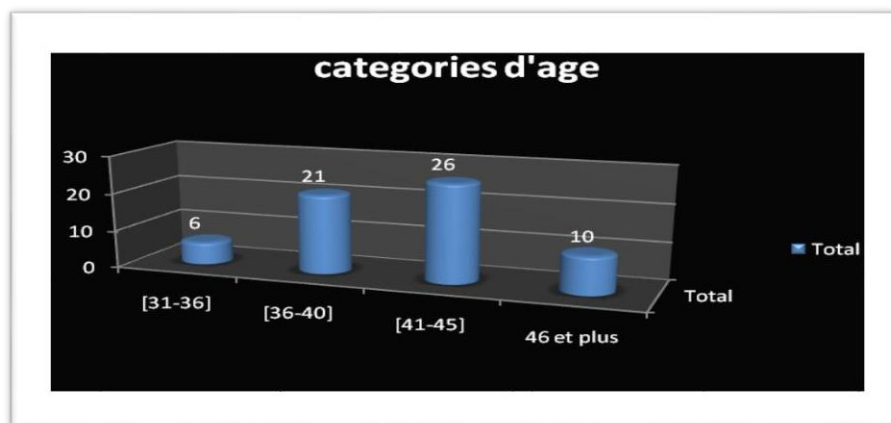


Figure n°03 : La répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

Lecture :

Le tableau N° 04 et la figure graphique N° 03 ci-dessus montrent la répartition de notre échantillon selon l'âge, ainsi nous constatons que la catégorie d'âge supérieur est celle de [41-40 ans] avec une proportion de **41.27%**, suivit de la catégorie d'âge allant de [36-40 ans] avec un taux de **33.33%**, en suite on a la catégorie d'âge 46 et plus avec un taux de **15.87%** vient en quatrième position la catégorie [31-36 ans] avec un faible taux **9.52%** **0et en dernière position on à la catégorie d'âge** qui est situé entre [20-30ans] avec un pourcentage de 0.0% et avec aucune représentation C'est-à-dire aucune personne de notre échantillon a son âge dans

cette catégorie ou bien avoir 30 ans ou moins de 30 ans cela est due principalement a la politique de l'entreprise *CEVITAL* d'investir plus sur ses anciens collaborateurs et leurs précieuses expériences s'ajoute aussi la nature de l'unité énergie qui est peut être la premier ou bien l'une des premières unités et direction a être mise en service car l'énergie est le premier souffle de toute opération de production donc il est évident qu'elle contient des collaborateurs relativement anciens se traduit directement dans leurs âge relativement poussé ou on aura plus de **90%** de l'échantillon contient des collaborateurs avec un âge supérieur a 36 ans.

Les résultats obtenus s'expliquent aussi par les préférences de l'entreprise en matière d'expérience et de savoir faire et de savoir être, qui manquent chez les nouveaux recrutés qui sont moins âgés, car malgré leur acquis professionnels et universitaire il ne pourrait pas bénéficier d'un poste supérieur mais les jeunes ont toujours leurs part de recrutement au sein de *CEVITAL* industrie agroalimentaire.

Nous pouvons déduire que l'entreprise *CEVITAL* donne l'occasion à ces jeunes salariés d'éprouver leurs talents, mais elle voit la nécessité d'expérience professionnelle qu'on trouve chez les anciens salariés qui disposent d'une certaine qualification, stabilité sur tout les plans et formation acquis à travers leurs vies professionnelles.

03- Niveau d'instruction

Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	3	06.%
Moyen	4	05%
Secondaire	6	10%
universitaire	50	79%
Total	63	100%

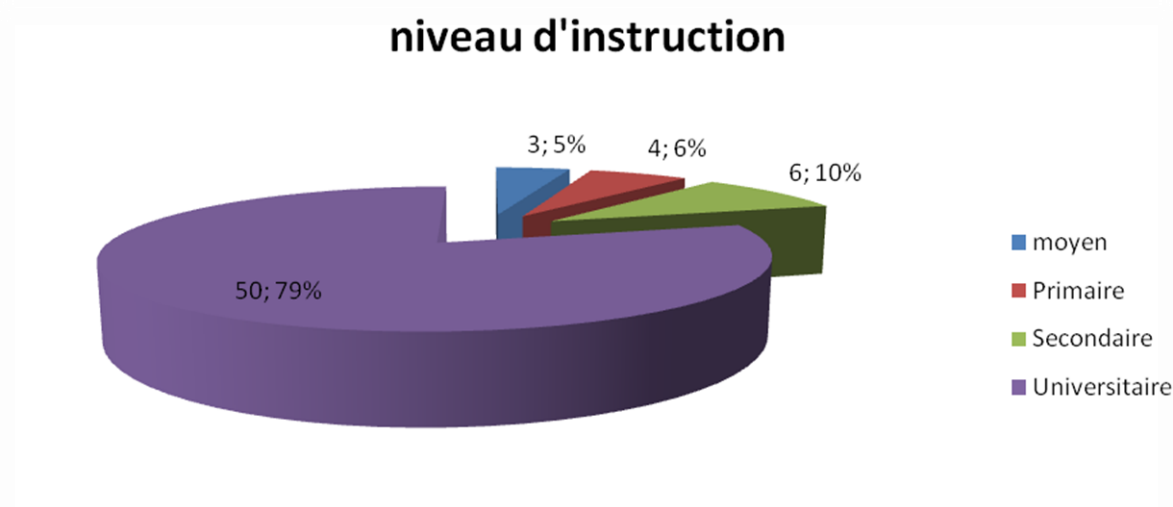


Figure n°04 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Lecture :

Nous constatons dans le **tableau N° 05** et la représentation **graphique N°04** que la majorité des collaborateurs de la direction énergie de *CEVITAL*, ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux élevé soit **79 %**, cela vu que la nature des postes de production d'énergie nécessitent des superviseurs process et maintenanciers qui sont des postes qui nécessitent des qualifications universitaires et compétences techniques avancées, sachant que la production de l'énergie passe à travers des postes de production pilotés par les superviseurs process à l'image de l'osmose, chaufferie, chaudières, turbines, poste 60 kv...et ensuite en seconde position un niveau d'instruction secondaire qui est représenté par un pourcentage de **10%** de la population enquêtée qui occupent surtout les postes d'agent de production et agent techniques électrique et mécanique qu'on nommait auparavant des aides maintenanciers, la minorité de la population est caractérisée par un niveau d'instruction primaire et moyen avec des taux respectivement de **06%** et **05%** de la population enquêtée.

Suite à la lecture des données de ce tableau, nous déduisons que l'unité énergie a l'image de toute l'entreprise *CEVITAL* à besoin d'un niveau d'instruction supérieur, qu'on trouve beaucoup plus chez les universitaires et les secondaires, qui se caractérisent par leur savoir et connaissances dans les différents domaines, la culture et

la communication qui permet de créer un climat social basé sur l'entente et le partage d'idée avec le leader. Aussi une flexibilité dans l'adaptation de nouvelles exigences technologiques et organisationnelles.

Tableau n°06 : La distribution des enquêtés selon la situation matrimoniale

La situation matrimoniale	Effectif	Pourcentage
Marié	47	74.60%
Célibataire	16	25.40%
Divorcé	00	00%
Veufs	00	00%
Total	63	100%

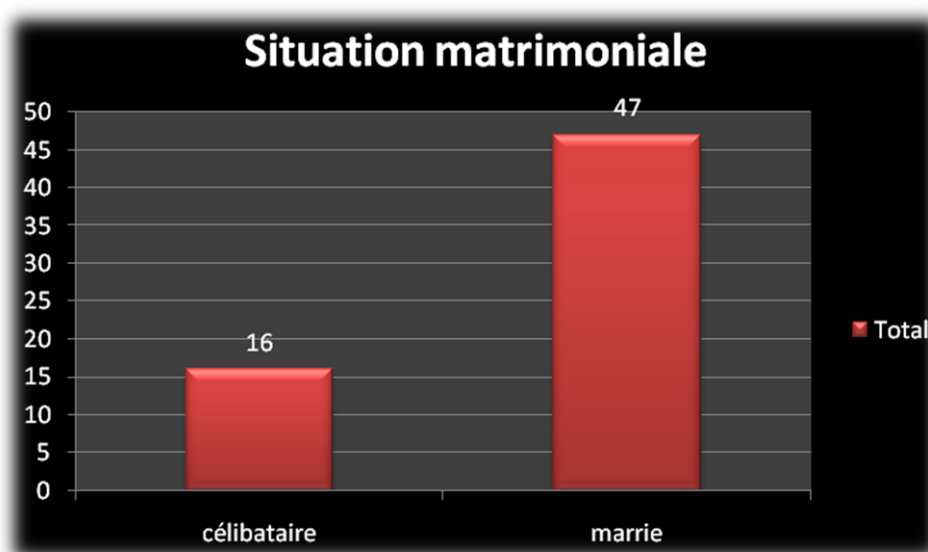


Figure n°05 : Distribution des enquêtés par situation matrimoniale.

Lecture :

D'après les données de tableau et figure ci dessus, on constate que la majorité des

salariés sont mariés, avec un pourcentage de **74.60%**, par contre les célibataires qui représentent que un taux de **25.40%**. Cela s'explique en grande partie par la stabilité que les collaborateurs de **CEVITAL** gagnent lors de leur exercice a **CEVITAL** ou cette dernière garantie des meilleurs salaires qui permettent a ses collaborateurs de construire des familles et de muni une vie conjugale et digne Cela revient aussi à l'âge de la plupart des salariés qui sont dans l'âge de mariage , ainsi que les conditions offertes par l'entreprise pour assurer la stabilité de l'emploi.

On remarque aussi une absence des représentations concernant les situations matrimoniales, veuf et la catégorie divorcée.

Tableau n° 07 : Répartition de l'échantillon en fonction de la catégorie Socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadre intermédiaire	46	73,02%
Agent de maitrise	08	12,70%
Agent d'exécution	09	14,29%
Total	62	100%



Figure n°06 : Répartition de l'échantillon en fonction de la catégorie socioprofessionnelle

Lecture :

En se référant aux données de **tableau N°07** et **représentation graphique N°06** ci-dessus, nous constatons que la catégorie dominante et celle des cadres intermédiaires avec un taux de **73.02%**, suivit par la catégorie des agents d'exécutions avec une proportion de **14.29%**, et enfin nous remarquons que la catégorie d'agent de maîtrises représentent seulement un taux de **12.70%**. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les collaborateurs de la direction énergie est en grande partie constitués par des superviseurs process avec 08 superviseurs pour chaque quart et 03 à 04 maintenanciers pour chaque quart sachant qu'on a quatre quart ou bien équipes ; sans oublier les méthodistes qui à leur tour sont aussi des cadres intermédiaires cela a engendré la réalité que la plus grande partie des collaborateurs de la direction énergie sont des cadres intermédiaires vu les exigences des postes de supervision de la production et de maintenance.

Les agents d'exécution classée deuxième dans notre échantillon au sein de la direction énergie se représentent essentiellement par les agents de surface et les agents d'entretiens.

Les agents de maîtrise représentent une catégorie indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise **CEVITAL**, dans la direction énergie cette catégorie représente essentiellement les agents de maintenance électrique ou mécanique nommée auparavant aides maintenanciers. Puisque la nature des tâches de la production des énergies nécessite un travail beaucoup plus technique qu'administratif, Cependant des agents d'exécution sont nécessaires aussi pour l'hygiène et la sécurité de l'organisme.

Tableau n°08 : Distribution des enquêtés selon les années de travail.

Ancienneté professionnelle	Effectif	Pourcentage
moins de 05 ans	00	00%
[5-10]	11	17.46%
[11-20]	49	77.78%
20ans et plus	03	04.76%
Total	63	100%

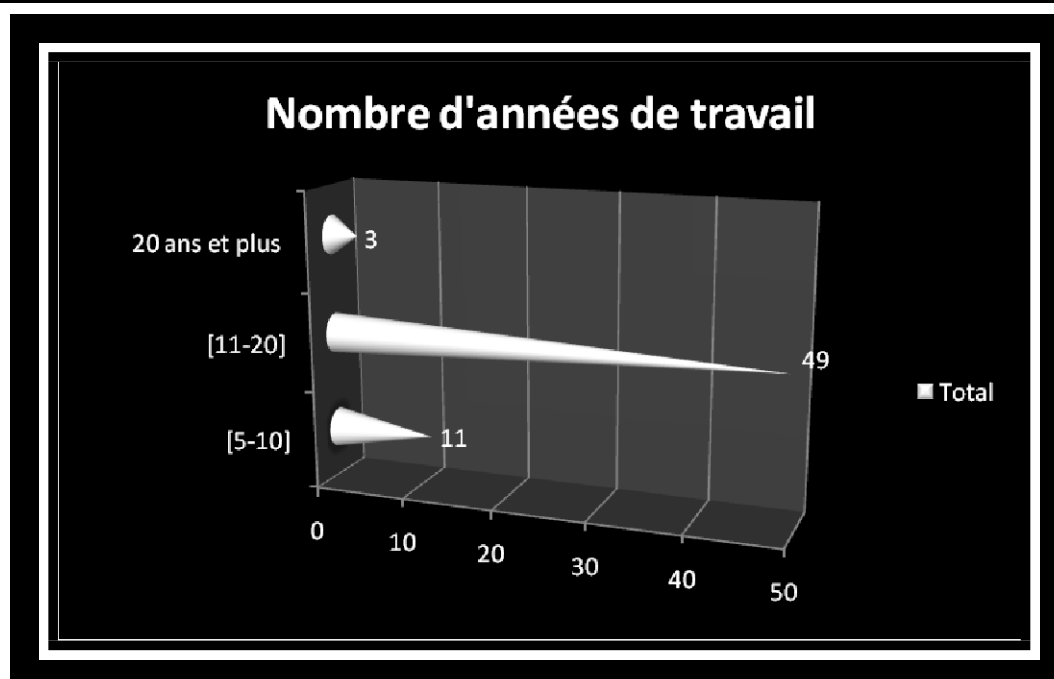


Figure n°07 : Distribution des enquêtés selon les années de travail

Lecture :

En se basant sur les données que ce **tableau N°08** et **figure N°07** offrent, nous constatons que les collaborateurs dans leurs majorités qui travaillent à **CEVITAL** depuis longtemps, ont de « 11ans à 20ans » de service dans leurs postes. Ces derniers sont représentés par **77.78%** de la population d'étude, suivit de la catégorie des

enquêtés affirmant que la durée de service dans leurs postes occupés est de 5-10ans, qui est représenté avec un taux de **17.46%** de l'effectif des collaborateurs. Pour les autres analyses nous voyons que les enquêtés ayant 20ans et plus de service, Cette catégories des enquêtés est représenté avec un faible taux de **04.76%** et sont considérés comme des personnes qui ont étaient présents avec même les débuts de l'entreprise **CEVITAL** industrie alimentaire, et à la fin vient la catégorie des salariés, qui ont moins de 5ans d'expérience avec aucune représentation et un taux de **00%** de l'échantillon d'étude. Ce qui explique l'existence d'une main d'œuvre assez expérimenté et chauvroné dans les différents domaines acquise par les longues années de stabilité et de progression sur toutes les échelles.

À la lumière de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des travailleurs de l'entreprise **CEVITAL** à l'image de la direction énergie avec la grande liste d'avantages qu'elle procure permet aux gens d'occuper des postes pour une longue durée et de renforcer chez eux le sentiment d'appartenance et de fidélité, et cela pourrait s'expliquer par leurs adaptations aux conditions de travail, aussi au facteur d'âge des travailleurs dont la majorité dépasse 40ans.

II- Analyse et interprétation de la première hypothèse :

Tableau N°09 : Distribution des enquêtés en fonction des réponses sur les méthodes les plus pertinentes de développement du leadership. (Réponses aux choix multiples).

Methods d’acquérir des competences en leadership	Nombre de réponses	Pourcentage
compétence de leadership strategique	11	11.83%
qualités relationnelles et communicatives	22	23.66%
Competences prise de décision et risque	11	11.83%
compétence gesionnaire organisationnelle	15	16.13%
qualités personnelles	34	36.56%
Total	93	100%

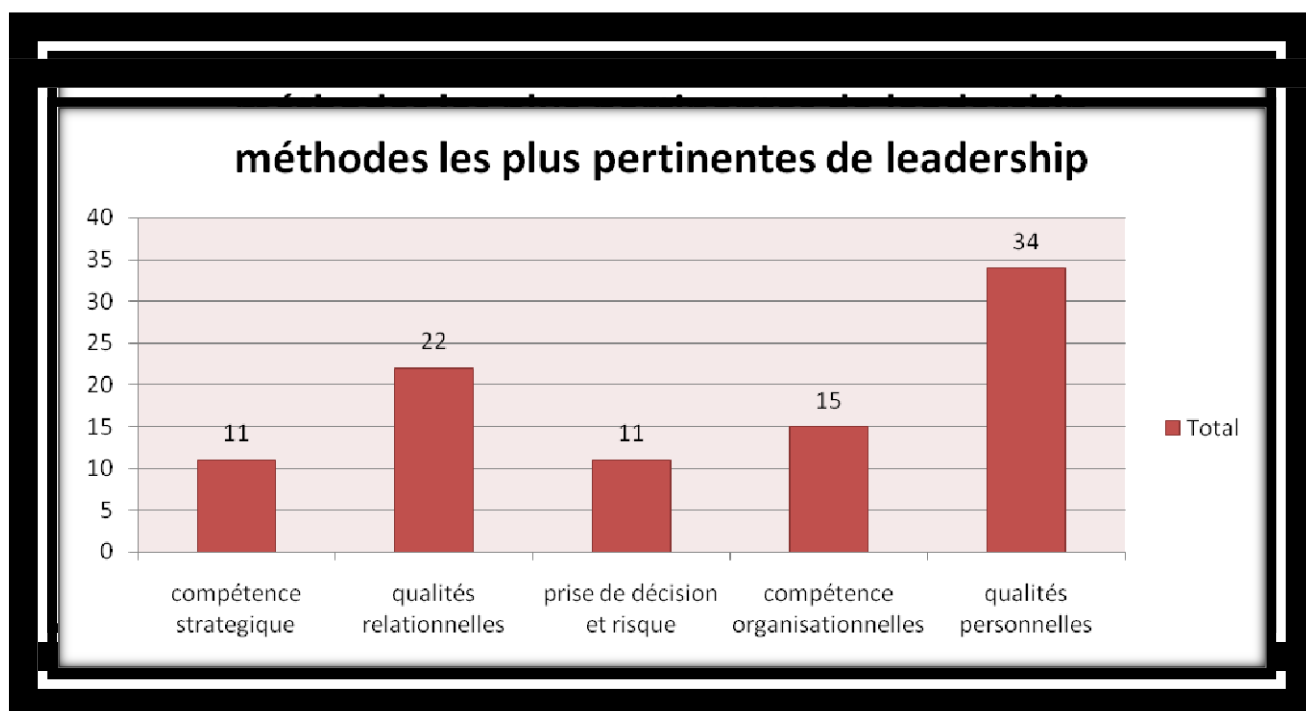


Figure n°08 : Distribution des enquêtés en fonction des réponses sur les méthodes les plus pertinentes de développement du leadership. (Réponses aux choix multiples).

Lecture :

Selon les données ci-dessus dans le tableau n° 09 et la figure n°08, nous constatons que nous avons enregistré **93 réponses** vu que la question concernées est une question à choix multiple ; nous voyons que la plupart des réponses des salariés se focalisent sur l'importance des qualités personnelles comme méthode pertinentes pour acquérir des compétences en leadership avec un taux de **36.56%** ,suivi par qualités relationnelles et communicatives de leader avec un taux de **23.66%** ; les compétences gestionnaires et organisationnelle vient comme troisième préférence comme méthode d'acquérir des compétences en leadership avec une proportion des réponses de **16.13%** ; les compétences gestionnaires et organisationnelles avec un taux de **11.83%** suivi par Compétences prise de décision et risque avec un taux égale de **11.83%** ;cette lecture nous permet de ressortir la réalité que les collaborateurs au cours de leurs vie professionnelle donnent une grande importance aux qualités de leurs commandeur souhaitant ainsi que le commandeur soit doté de plus grand nombres de qualités et de compétence ainsi des compétences relationnelles et communicatives qui sont des avantages permettant de faciliter la vie des individus et de groupe et l'équipe de travail en général. Donc cela nous ramène a dire que le rôle de commandeur passe par plusieurs méthodes pour acquérir les compétences de vrai leader ou toutes ses performances se traduisent directement sur un impact considérable sur le fonctionnement de groupe, sa cohésion et toutes d'éventuelles performances.

Tableau N°10 : répartition des salariés de CEVITAL selon leurs avis sur le style de commandement dominant.

Style de leadership	Effectif	Pourcentage
Autoritaire	06	09.52%
Démocrate	56	88.89%
Laissez-faire	01	01.59%
Total	63	100%

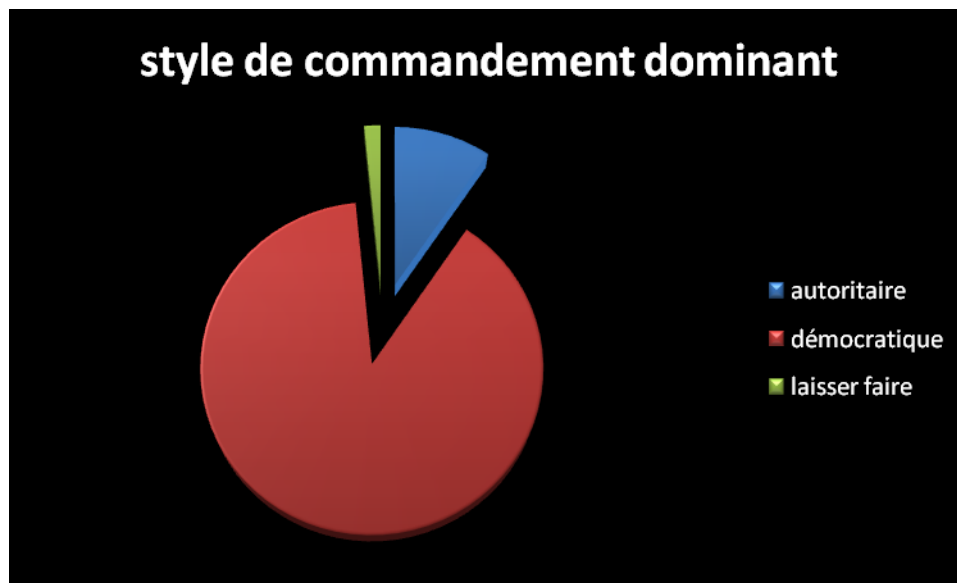


Figure n°09 : Répartition des salariés de CEVITAL selon leurs avis sur le Style de Commandement dominant.

Lecture :

En se référant aux données de ce **tableau n°10** et représentation visuelle de **la figure n°09**, nous remarquons que la proportion la plus importante de notre population d'étude, indique que le style de leadership démocratique est dominant avec un pourcentage de **88.89%**, suivit de style autoritaire avec un pourcentage de **09.52%**, vient en dernière position le style laisser-faire qui est le moins adopté à l'entreprise **CEVITAL** et la direction énergie avec un pourcentage de **01.59%**.

Ce qu'on peut déduire de ces résultats, c'est que le style de direction adopté par les managers est due aux attitudes des managers bien formés dans la trajectoire d'un management modern qui influence les attitudes de ses propre subordonnées par des méthodes plus flexibles et promettant de ressortir le meilleur possible de ses collaborateurs. Cependant cette moyenne proportion soit **88.89%**, indique la démocratie du leader liée à l'autonomie de ses salariés au travail, qui lui permettant de réaliser des tâches dans des conditions favorable et de développer leurs capacités. À l'image de toute grande entreprise **CEVITAL** adopte un management loin d'être extrémiste a travers un grand nombre de formations dans cette trajectoire comme celle de **WELSH WAY** une formation dédiée aux managers afin de développer leurs

leadership avec des approches modernes.

Pour le style autoritaire représenté avec un taux de **09.52%** une **proportion** très faible qui montre que les collaborateurs voient qu'ils agissent dans des équipes soumises à des commandeurs avec des styles de leadership loin d'être autocratique mais plutôt ont tendance à l'adaptation et l'exemplarité Qui favorisent l'union des vision et l'union des forces dans son équipe afin d'atteindre des résultats même loin meilleurs que les objectifs ciblés. Le style laisser faire représenté seulement avec **01.59%** montre l'importance de bien guidé son équipe et d'orienter les collaborateurs vers le sens et la trajectoire des objectifs ; on peut avoir ce style vis-à-vis des compétences très rares qui peut être ont besoin de certaines possibilité d'agir seule afin d'apporter une possible innovation et créativité .

Tableau N°11 : Style de Commandement dominant à CEVITAL par catégories socioprofessionnelle CSP. .

CATEGORIES socio-professionnelles	Style de commandement			Total
	Style Autoritaire	Democratique	Laisser faire	
Cadres	05 10.87%	41 89.13%	00 00%	46 100%
Agents de maitrise	00 00.00%	07 87.50%	01 12.50%	08 100%
Agents d'exécution	01 11.11%	08 88.89%	00 00%	09 100%
Total	06 09.52%	56 88.89%	01 01.59%	63 100%

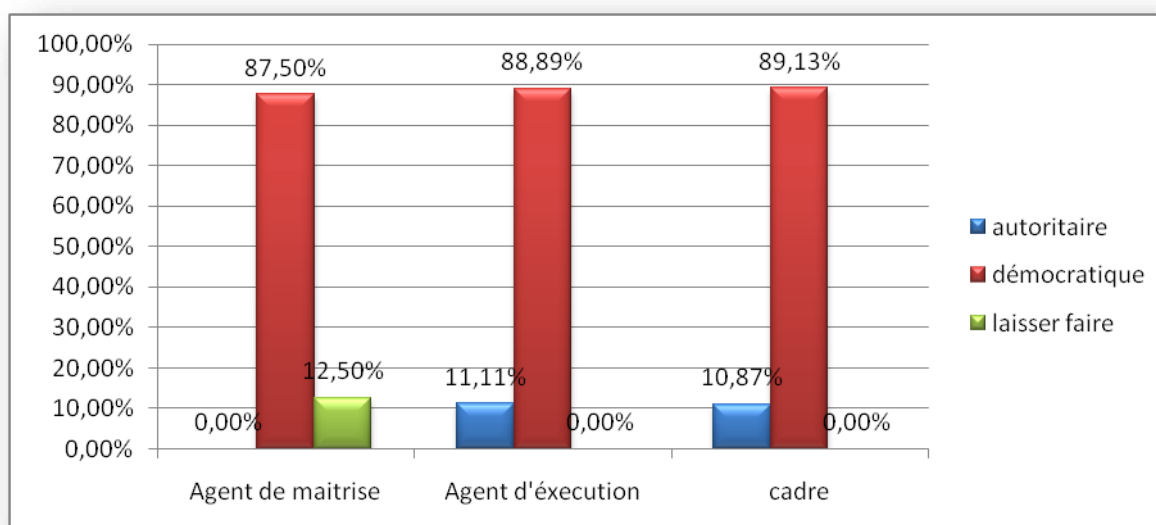


Figure N°10: Style de Commandement dominant à CEVITAL par catégories socioprofessionnelle CSP.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°11** et illustrés dans la **Figure N°10**; parlent de différentes perceptions de la part des différentes catégories socioprofessionnelles par rapport aux styles de commandement dominant au sein de leurs espace de travail ; pour la catégorie cadre on a la tendance majoritaire à l'ordre de **89.13%** qui déclarent que le style de commandement dominant dans leur espace professionnel est le style démocratique, et **10.87%** des cadres voient que le style dominant est le style autocratique au moment ou on trouve aucune représentation pour le style laisser faire dans cette catégorie des cadres.pour la catégorie agent de maîtrise on a **87.50%** de cette catégorie déclarent que le style dominant dans leur espace de travail est le style démocratique ;tandis que **12.50%** des agents de maîtrise déclarent que le style laisser faire est le plus représenté ;et on trouve aucune représentation pour le style autoritaire selon cette catégorie. pour la catégorie agents d'exécution on trouve **88.89%** des éléments de cette catégorie ont déclaré en faveur de **style démocratique** ; et **11.11%** ont déclaré pour le style autoritaire et aucune représentation pour le style laisser faire.

A travers les résultats et de l'analyse **des tableau 10** et **11** et illustrations dans les

figures 09 et 10 ; on voit clairement que le style démocratique est largement dominant dans le contexte de travail de l'entreprise *CEVITAL* avec un ensemble d'avantages et point forts que représente ce style de commandement dans l'optimisation et de garantir les meilleurs performances et résultats et surtout ses atours primordiale dans l'atteinte d'une plus grande cohésion entre les éléments de l'équipe.

Tableau N°12 : Caractéristiques de styles de Commandement adopté à CEVITAL selon les salariés enquêtés.

Style de leadership	1	2	3	Total
Autoritaire 1- Le chef seul qui prend les décisions 2- Il détermine les activités et repartie les tâches 3- Il ne participe pas aux activités	04 66.67%	01 16.67%	01 16.67%	06 100%
Démocrate 1- Le groupe participe a la prise de décisions 2- Libre choix de la tâche par chacun 3- Le chef prend part aux activités	28 50.00%	03 05.36%	25 44.64%	56 100%
Laissez-faire 1- La répartition des taches 2- Les appréciations (encouragement, critique) 3- La participation aux activités	00 00%	00 00%	01 100%	01 100%

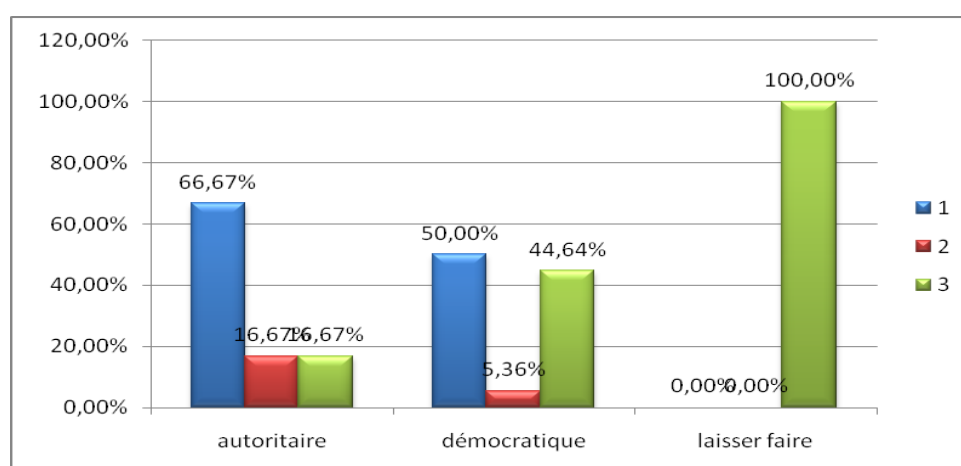


Figure n°11 : Caractéristiques de styles de Commandement adopté à CEVITAL selon les salariés enquêtés.

Lecture :

Dans le **Tableau n°12** et **Figure n°11** les enquêtés ont attribué a leur choix

une explication précise selon des propositions données afin de bien expliqué leur point du vue. Pour le style démocratique le dominant et majoritairement représenté on trouve que **50.00%** de ceux qui ont déclaré pour ce style voit que ce style démocratique se caractérise par la participation des collaborateurs dans la prise des décisions ; et un taux de **44.64%** on trouve que les enquêtés qui ont déclaré en faveur de style démocratique le chef prend part aux activités qui fait de lui un modèle et un exemple à suivre ;pour le style démocratique vient en dernière position le choix qui stipule que le style démocratique s'inspire de faite que Libre choix de la tâche par chacun avec un taux de **05.36%** . Il semble que cette proposition n'inspire pas les collaborateurs par rapport au style démocratique. Cependant, la moyenne proportion soit **88.89%**(vue dans le **Tableau 10 et 11**), indique la démocratie du commandeur liée à l'autonomie de ses salariés au contexte de travail, qui lui permettant de réaliser des tâches dans des conditions favorable et de développer leurs capacités avec une initiative de commandeur de prendre part dans les activités et constituer de ce fait un modèle à suivre. Pour le style autoritaire on trouve que le chef seul qui prend les décisions prend la grande part des répondants qui voie un style autoritaire et loin d'esprit de partage et de délégation de responsabilités ainsi représentée avec un taux de **66.67%** qui se traduit par un monopole de pouvoir par le commandeur et prise de décision uniquement par lui seule. Tandis que les deux propositions « **Il détermine les activités et repartie les taches** » et « **Il ne participe pas aux activités** » sont représentées avec un taux équitable de **16.67%**.**pour le style laisser faire on trouve que ce style se voit lors de** La participation aux activités ou le commandeur se voit comme passif et ne participe pas aux activités contrairement a un commandeur actif qui fait toujours part dans les activités de son équipe.

Tableau N°13 : Evaluation de style de gestion du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail .

Le style de gestion de votre commandeur permet il d'assurer un climat de cohésion et de collaboration entre les membres de votre équipe?	Effectif	Pourcentage
Oui	57	90.48%
Non	06	09.52%
Total	63	100%



Figure N°12 : Evaluation de style de gestion du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail .

Lecture :

L'analyse de **tableau N°13** et **figure N°12** laisse voir clairement que les collaborateurs de *CEVITAL* et particulièrement ceux de la direction énergie croient avec un taux de **90.48%** que les styles de commandement pratiqués contribue énormément a la promotion de climat de cohésion de groupe contre uniquement un taux de **09.58%** qui voit pas une concordance entre le style de leadership appliqué et le climat de cohésion entre les éléments de l'équipe , cela sera plus détaillé dans le prochaine tableau et figure.

Tableau N°14 : Evaluation du style de management du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail par catégorie professionnelle.

cohesion de l'équipe / style de commandment	NON	OUI	Total
Autoritaire	00 00 %	06 100%	06 100 %
Démocratique	06 10.71%	50 89.29 %	56 100 %
Laisser faire	00 00 %	01 100 %	01 100 %
Total	06 09.52 %	57 90.48 %	63 100 %

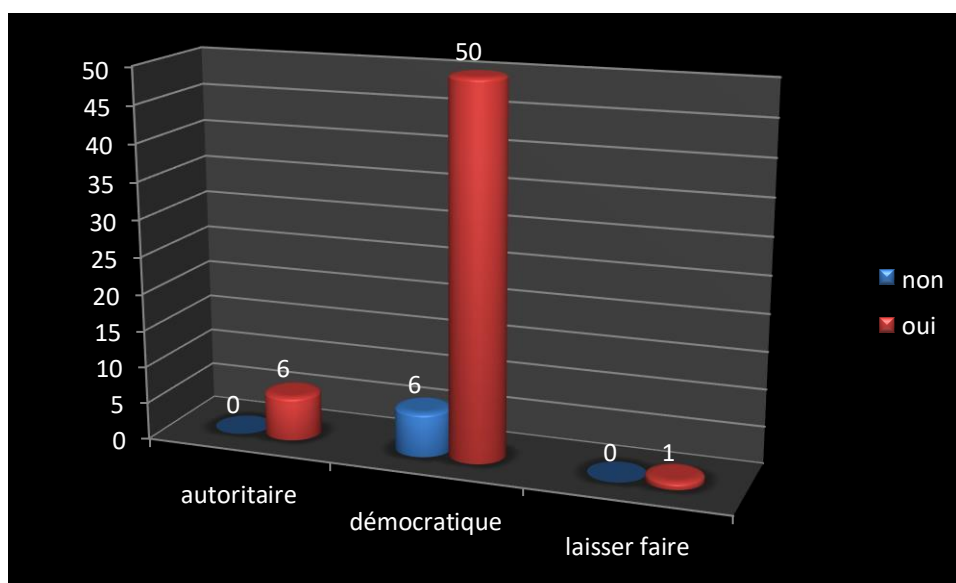


Figure N°13 : Evaluation du style de management du Commandeur à l'égard du climat de cohésion en équipe de travail par catégorie professionnelle.

Lecture :

Dans le **tableau 14** et **figure 13** nous constatons que **90,48%** des éléments de notre échantillon signalent que le style de gestion adopté par les commandeurs permet d'assurer un climat de cohésion et de collaboration entre les membres d'équipe de travail, dont uniquement **09.52%** ont confirmé le contraire. On fonction de styles de commandement nous apercevons pour les enquêtés qui ont répondu en faveur style démocratique et qui confirment par « oui » et que le style de gestion démocratique exercé assure le climat de cohésion sont représenté par un taux de **89.29 %** contre uniquement un taux de **10.71%** qui voient le contraire et que le style démocratique exercé par leur commandeur ne contribue pas à la cohésion de l'équipe. Cela est dû principalement au sentiment d'appartenance des membres des équipes de travail qui voient qu'ils se trouvent agir dans un style démocratique qui favorise fortement le climat de cohésion entre les éléments de l'équipe. Pour les enquêtés qui ont choisis et voient qu'ils agissent dans un style autoritaire ont répondu avec un taux de 100% une totalité qui voient que ce style de commandement autoritaire exercé par leur commandeur contribue directement à la promotion de climat de cohésion ; cela peut être expliqué par une grande maîtrise des relations par le commandeur entre les individus afin de maintenir son équipe unie. Cependant à l'intérieur de cette valeur qui représente seulement un effectif de **06** personnes donc un taux de **09.58%**, pour le style laisser faire nous avons que un taux de **01.59%** ou uniquement une seule représentation par une seule personne qui voit que ce style laisser faire de son commandeur contribue à la promotion de la cohésion entre les membres de l'équipe de travail ce qui laisse difficile de confirmer que avec une faible représentativité que le style laisser faire peut réellement contribuer au développement de la cohésion de groupe.

Tableau N°15 : Avis des travailleurs enquêtés sur « la façon d’agir de commandeur lors de la prise de décision ».

Comment agit votre commandeur lors de la prise de decision?	Effectif	Pourcentage
Ne considère personne et prend des décisions seules	03	04.76 %
Prend l’avis de tout le monde en consideration	44	69.84%
Il partage sa décision seulement avec quelques personnes proches de lui.	13	20.63 %
Il évite de prendre les décisions et laisse la main à son équipe	03	04.76%
Total	63	100 %

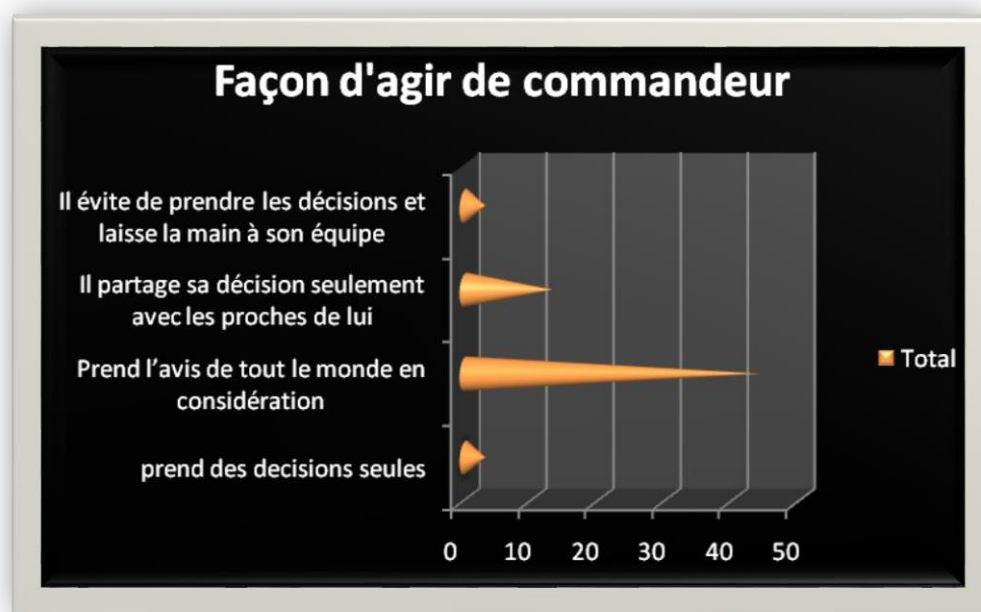


Figure N°14: Avis des travailleurs enquêtés sur « la façon d’agir de commandeur lors de la prise de décision ».

Lecture :

A partir des données statistiques de ce tableau et représentation graphique, nous remarquons que la tendance de s commandeurs à *Prend l’avis de tout le monde en considération* est fortement présente avec le taux le plus élevée de **69.84%** les

enquêtés confirment que leurs avis sont considérés et pris en compte par leurs commandeurs lors des prises de décisions, cela se voit selon eux dans diverses pratiques quotidiennes de leurs commandeurs et qui valorisent leurs opinions et différentes propositions ; les enquêtés estiment alors que la volonté de leurs responsables est fortement orientée vers l'amélioration des sentiments d'importance de tous les membres de leurs équipes et encourage la participation de toute l'équipe dans la formation de meilleurs climats de travail ou toutes possibles contributions est profondément valorisées ; on trouve en deuxième position avec une proportion de **20.63 %** les enquêtés voient que leur commandeurs *partage sa décision seulement avec quelques personnes proches de lui*. Cette pratique est une réalité qui existe pratiquement dans la plupart des sociétés quel que soit leur type ou leurs orientations, néanmoins dans un contexte professionnel ce genre de pratiques peut engendrer une énorme frustration au sein même de la même équipe et causera des éventuelles répercussions négatives dans le fonctionnement global des membres de l'équipe et constituera un obstacle majeur dans la concrétisation et l'atteinte des objectifs ciblés, le commandeur de ce fait doit veiller à ne pas laisser une marge ou une possible émergence « d'esprit de la clic » un esprit qui ne favorise pas la vraie union qui fait la véritable force pour atteindre les objectifs de l'entreprise ; ou bien même concrétiser la vraie raison de la création de l'équipe elle-même ; on trouve en troisième position la tendance ou bien la façon d'agir de commandeur ou *il ne considère personne et prend des décisions seules* lors de la prise de décision ou cette façon d'agir est représentée par un taux de **04.76%** un taux faible qui montre que le commandeur au sein de **CEVITAL** sont plus enclin à partager non seulement la prise de décision avec ses membres de l'équipe mais, même tout ce qui se passe dans la vie professionnelle, et évitent de se considérer comme unique décideurs et refusent de se voir toujours dans la bonne voie, ce pourcentage peut être aussi expliqué par le fait que les commandeurs ou bien certains commandeurs comme les voient les enquêtés qui ont dit que leur commandeur ne considère personne et prend les décisions seules. Cela peut s'expliquer par le fait que le commandeur fait confiance en soi, et ne favorise pas le travail d'équipe, autrement-dit il n'encourage pas ses employés à prendre part au processus décisionnel, il impose ses idées sans discuter avec ses

subordonnés avant de prendre une telle décision. Ajoutant que les employés occupent un niveau inférieur par rapport aux dirigeants vis-à-vis du niveau d'instruction et des formations acquises, donc la non qualification totale des salariés se traduit par leur non participation en matière de décision. On trouve aussi en dernière position avec un taux de **04.76%** le commandeur lors de sa prise de décision ou « *Il évite de prendre les décisions et laisse la main à son équipe* », cette représentation ou bien ce modèle est faiblement représentée au sein des équipes de travail à **CEVITAL** et particulièrement à l'unité énergie selon les enquêtés, le taux enregistré démontre l'importance de la présence de commandeur surtout lors des décisions importantes et même dans la trajectoire quotidienne de la vie professionnelle, ou on trouve le commandeur et de façon permanente doit aider, faciliter, orienter, soutenir,...et surtout assurer et confirmer sa légitimité autant que premier responsable de l'équipe et responsable direct de toutes les performances quel que soient leurs dimensions.

En somme, nous illustrons que les commandeurs au sein de l'entreprise **CEVITAL** tentent constamment d'améliorer les façons d'agir et être plus flexible en matière de la prise de décision afin d'améliorer le climat de cohésion et conditions de travail au sein de leur organisme, et ce qui exprime la volonté des commandeurs de procurer les meilleurs modèles qui leur permettront de se justifier et de montrer que leur existence jouit d'une importance inévitable.

Tableau N°16: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur la considération du Manager des compétences de son équipe.

Votre commandeur prend t il compte de vos competences et vos saviors lors de l'attribution des taches?	Effectif	Pourcentage
Oui	50	79.37%
Non	13	20.63%
Total	63	100%



Figure 15 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur la considération du Manager des compétences de son équipe

Lecture :

Les résultats indiqués dans le **Tableau N°16** et illustrés dans la **Figure N°15** désignent la répartition de notre échantillon selon la prise en considération de commandeurs des compétences et savoirs des membres de son équipe lors de la répartition des tâches, nous avons constaté que la majorité des enquêtés de notre échantillon ont répondu que leur commandeur prend en considération avec un taux **79.37%**, contre seulement **20.63%** de taux de réponses des enquêtés qui approuvent le contraire.

Comme nous pouvons le constaté, la majeure partie de nos interrogés témoignent que leurs commandeur reconnaissent bien la valeur de leur compétence et savoirs leurs de l'attribution, ce qui montre que l'entreprise **CEVITAL** donne un grand intérêt aux tâches exercés par tout son personnel en créant un climat avantageux en fonctions de toutes les compétences et savoirs. Cette démarche constitue une connaissance de toutes les compétences et qualifications des membres des équipes, cela pour permettre de ressortir les meilleurs compétences et meilleures qualifications aussi faire apparaître les compétences multiples car on pourra ressortir des gens avec divers compétences et savoirs qui doivent raisonnablement et logiquement être récoltés. Car certainement une

fois tous cela est bien exploité et correctement orientées les résultats seront que extraordinaires, s'ajoute aussi le sentiment de confiance qui sera implanté chez chacun des collaborateurs et que toutes compétences et savoirs est considérablement considéré, et bien sure une bonne réalisation d'une tache sera meilleur si elle est effectuée par une meilleure compétence et un meilleur savoir que se soit un savoir faire on un savoir être.

Donc d'après ces résultats on pourra dire que les commandeurs de **CEVITAL** confirment une conscience profonde envers la vitalité d'atteindre les divers objectifs en exploitant les meilleurs compétences et savoirs présents dans les membres des équipes, qui passe en premier lieu par une bonne connaissance des compétences et savoirs de chacun.

Tableau N°17 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'appréciation de leur compétences et savoirs en fonction de styles de management

prise en compte des competences par le leader style de commandment	NON	OUI	Total
Autoritaire	02 33.33 %	04 66.67%	06 100 %
Démocratique	11 19.64%	45 80.36 %	56 100 %
Laisser faire	00 100 %	01 100 %	01 100 %
Total	13 20.63 %	50 79.37 %	63 100 %

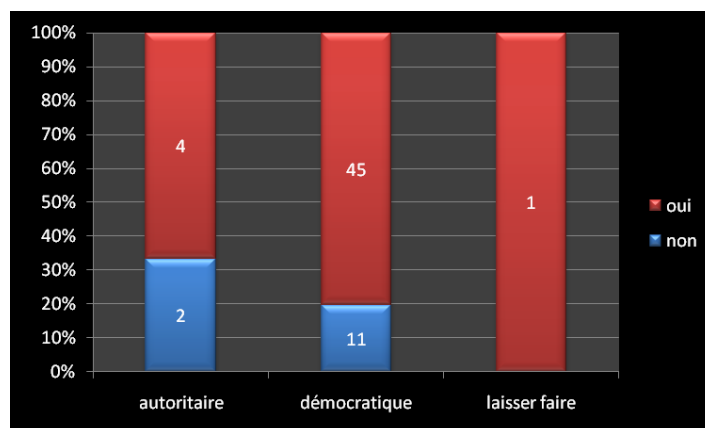


Figure N°16: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'appréciation de leur compétences et savoirs en fonction de styles de management

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°17** et illustré visuellement dans la **Figure N°16** qui se trouvent ci dessus parlent de prise en considération des compétences et savoirs des collaborateurs par leur commandeur selon les différents styles de commandement.

On voit que pour les répondants en faveur de style démocratique qui était à ce fait le majoritairement représenté au contexte de l'entreprise **CEVITAL** confirment avec un taux de 80.36 % que leurs compétences et savoirs sont prises en considération lors de la répartition des taches par leurs commandeurs, ce taux élevé et majoritaire peut être interprété en premier lieu par la perception de ces enquêtés disant une perception positive envers leurs commandeur qui à plusieurs reprises avait réussi de concrétiser sa façon de faire démocratique et d'agir avec une grande considération des autres éléments de son équipe, cette considération des compétences et savoirs des membres de l'équipe apparaît aussi donc comme une pratique logique de style démocratique ;néanmoins on constate que les répondant en faveur de style démocratique et qui voient que leurs commandeurs ne prend pas en considération leurs compétences et savoirs lors de la répartition des taches sont représentés par un taux de **19.64%**. Pour les répondants en faveur de style autoritaire on constate un taux de **66.67%** des enquêtés qui ont répondu pour le style autoritaire confirment que leur commandeur prend en considération leurs compétences et savoirs contre **33.33%** qui

évoque le contraire. Pour le répondant en faveur de la domination de style laisser faire il voit que son commandeur prend ses compétences et son savoir en considération lors de la répartition des tâches.

On somme *CEVITAL* confirme une démarche encourageant la prise en considération des compétences et savoirs et investir dans ces dernières afin d'atteindre d'autres niveaux et d'autres dimensions dans le monde industrielles.

Tableau N°18 : Répartition des réponses des enquêtés à l'égard de la considération de leurs avis en situation professionnelle critique. (Choix multiple).

Comment agir votre commandeur lors de la prise de decision?	Effectif	Pourcentage
Il consulte tous les éléments capables de résoudre le problème.	33	47.14 %
Il consulte uniquement les personnes concerne par ses tâches.	22	31.43%
Il fait un briefing et donne la chance à tousles membres pour s'exprimer.	09	12.86%
Il attend que le problème soit résolu sans intervenir.	03	04.29%
Il rassemble toutes les propositions de son équipe pour en sortir la meilleure	03	04.29%
Autre	00	00%
Total des réponses	70	100 %

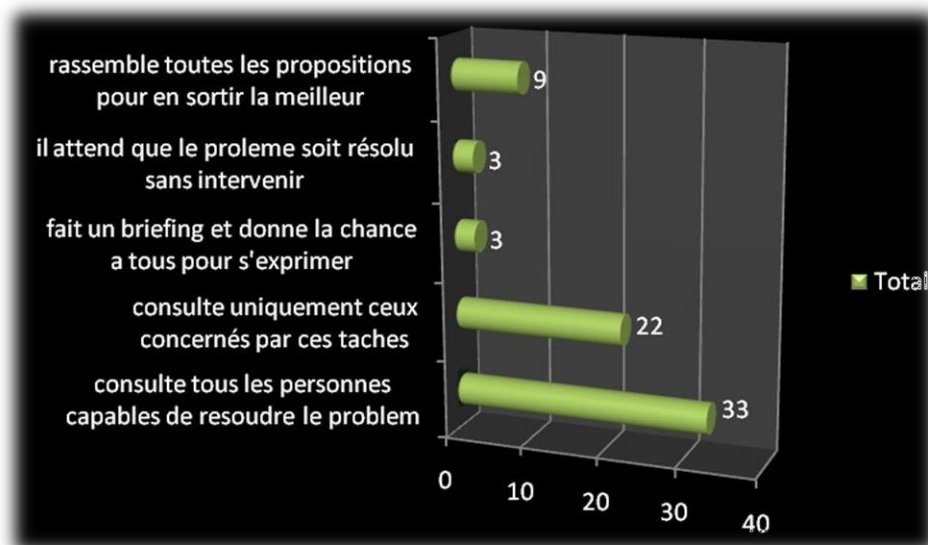


Figure N°17: Répartition des réponses des enquêtés à l'égard de la considération de leurs avis en situation professionnelle critique. (Choix multiple).

Lecture :

Selon les résultats de **Tableau N°18** et comme il est visuellement représenté dans la **Figure N°17**, nous avons pu soustraire que **47.14%** de l'ensemble de nos interrogés ont évoqué que leur commandeur lors de la prise de décision « Il consulte tous les éléments capables de résoudre le problème ». tandis que **31.43%** déclarent que leur commandeur agit de la façon ou « Il consulte uniquement les personnes concerne par ses taches. » et **12.86%** des répondants ont évoqué que leur commandeur «fait un briefing et donne la chance à tous les membres pour s'exprimer » afin de bien éclaircir les problématiques et de trouver de meilleurs réponses et solutions. Pour « Il rassemble toutes les propositions de son équipe pour en sortir la meilleure » elle est représentée par un taux de **04.29%** de même pour « Il attend que le problème soit résolu sans intervenir. » aussi représenté par un taux de **04.29%**.

On pourra dire a cet effet que les managers de **CEVITAL** lors de la prise de décision prend en considération une très grande flexibilité dans le but de bien assurer les meilleurs resultats possibles sur toutes les échelles.

Tableau N°19 : Réaction du Commandeur lors des situations difficiles vécues par un membre de son équipe selon les enquêtés.

Quelle est la réaction de votre Commandeur ? Lorsque vous traversez une situation Personnelle difficile (Démotivation, Décès d'un proche, maladie ou accident...).	Effectif	Pourcentage
Encourage toute l'équipe à le soutenir psychologiquement et matériellement.	28	44.44 %
Il lui demande de faire de son mieux, il exige l'exercice de ses tâches.	05	07.94%
Il considère sa situation et le traite de façon particulière selon son cas.	29	46.03 %
Il le traite indifféremment.	00	00%
Autre.	01	01.59%
Total	63	100 %

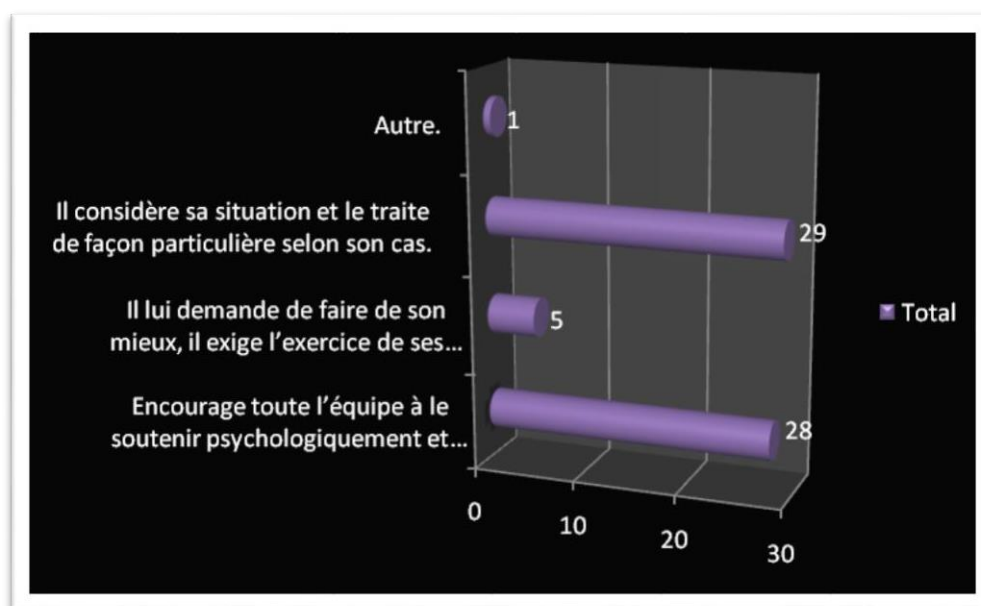


Figure n°18 : Réaction du Commandeur lors des situations difficiles vécues par un membre de son équipe selon les enquêtés.

Lecture :

À travers les résultats de ce **tableau N°19** et **Figure N°18**, on constate que **46.03%** des enquêtés déclarent que leur responsable hiérarchique ou bien leur commandeur

lors des situations difficiles qu'ils passent comme le décès d'un des membre de sa famille, ou bien maladie ou accidents...se sentent vraiment que leur commandeurs « considère sa situation et le traite de façon particulière selon son cas ». Vient ensuite en deuxième position avec une proportion de **44.44%** ceux qui voient que lors de ses situations difficiles leur commandeur précède de façon à « *Encourager toute l'équipe à le soutenir psychologiquement et matériellement* ».en troisième lieu on a un taux de **07.94%** une représentations des enquêtés qui voient que leur commandeurs ne considère pas leur situation particulière et difficile qu'il vient de vivre mais au contraire encore « Il lui demande de faire de son mieux, il exige l'exercice de ses taches ».en dernière position avec un taux de **01.59%** on trouve la proportion de la réponse « autre » ou les enquêtés ont répondu que leur commandeur encourage même les autres éléments de l'équipe et de l'aider et même dés fois on lui demande de rester sans rien toucher.

On pourra confirmer le faite que les commandeurs au sein de **CEVITAL** après un long parcours professionnel plein de formations et des expériences arrivent efficacement a mettre en œuvre la politique de bienveillance que **CEVITAL** approuve en vers ces collaborateurs ou on trouve un taux très élevé on additionnant on aura **90.47%** des enquêtés confirment que leurs commandeur encourage l'union et l'entraide entre les éléments de son équipe et prendre en considération la situation émotionnelle, sociale familiale...des membres de son équipe.

Tableau N°20 : Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'attribution de récompense suite à l'innovation et l'entrepreneariat

Votre Commandeur récompense t'il l'innovation et l'entrepreneariat chez ses membres d'équipe ?	Effectif	Pourcentage
Oui	43	68.25%
Non	20	31.75%
Total	63	100%

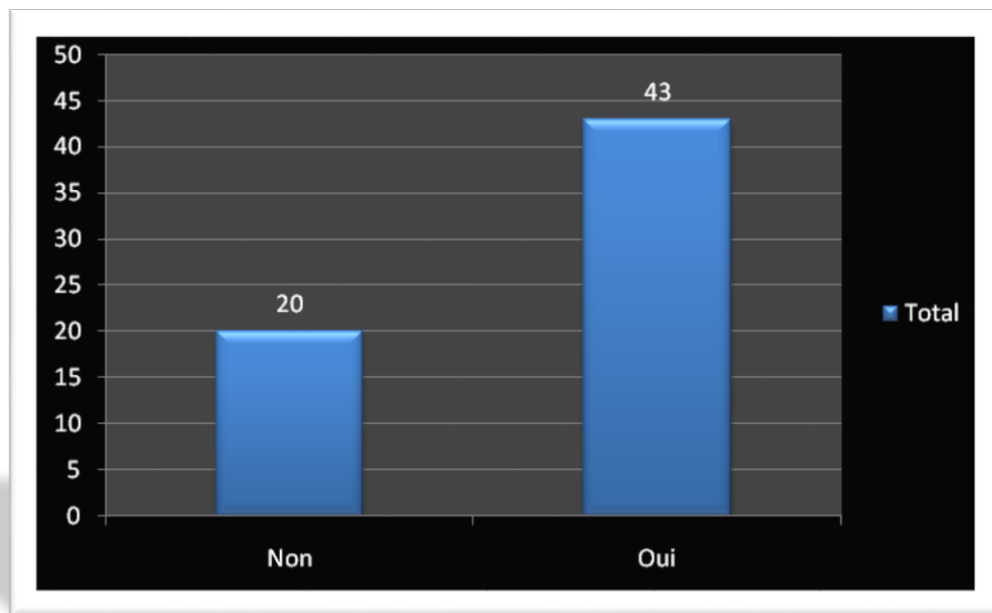


Figure N°19 : Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'attribution de récompense suite à l'innovation et l'entrepreneuriat

Lecture :

À travers les résultats de ce **Tableau N°20** et **Figure N°19**, on constate que **68.25%** des enquêtés affirment que leur commandeur récompense l'innovation et l'autonomie chez ses membres d'équipe, contre **31.75%** des enquêtés qui déclarent le contraire.

On pourra dire que les collaborateurs au sein de **CEVITAL** sont encouragés d'entreprendre un esprit d'innovation et de promouvoir son autonomie afin d'optimiser toutes les performances possibles. Avec un grand nombre de diverses compétences et qualifications hautement qualifiés avec une très longue expérience et un nombre considérable de formations que bénéficient les collaborateurs de **CEVITAL** quel que soit leur poste ; ce qui fait de la question d'innovation et d'autonomie l'un des points les plus forts et l'un des leviers les plus puissants et à ne pas négliger dans la trajectoire d'atteinte des niveaux plus élevés de développement. Pour cette question sera plus détaillée dans l'analyse de **tableau N°21** et **Figure N°20** ci-dessous.

Tableau N°21 : Récompenses sur l'innovation et autonomie encouragé à l'égard de styles de commandement d'après nos enquêtés.

Encouragement De l'innovation et autonomie Style de commandement	Oui	Non	Totale
	Autoritaire	01 16.67%	05 83.33%
Démocratique	41 73.21%	15 26.79 %	56 100 %
Laisser-faire	01 100%	00 00%	01 100 %
Total	43 68.25%	20 31.75%	60 100 %

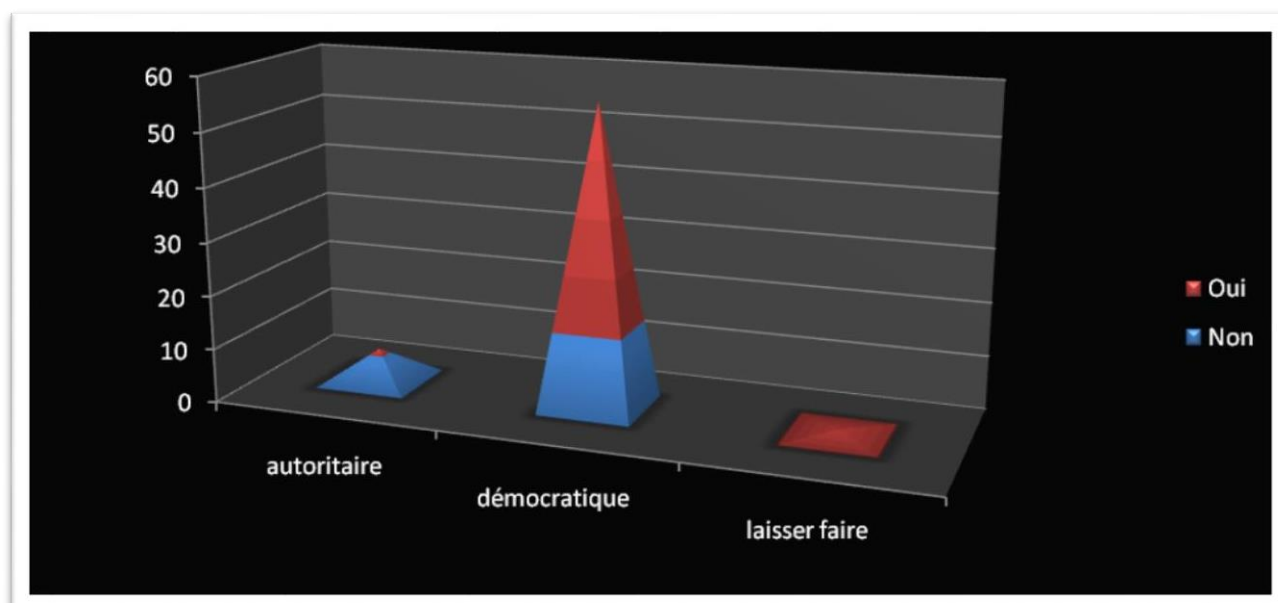


Figure N°20 : Récompenses sur l'innovation et autonomie encouragé à l'égard de styles de commandement d'après nos enquêtés.

Lecture :

À travers les résultats de ce **tableau N°21** et **Figure N°20**, on constate que **68.25%** des enquêtés déclarent que leur responsable hiérarchique les récompense et les encourage leur esprit d'innovation, d'entrepreneuriat et d'autonomie, contre **31.75%** des enquêtés qui déclarent le contraire.

On a **73.21%** selon le style de commandement démocratique qui affirme que leur responsable les récompense et les encourage dans la trajectoire d'innovation et de l'autonomie contre **26.79 %** des enquêtés de même style qui déclarent le contraire. Ensuite, on a **83.33%** des enquêtés qui voient un style de commandement autoritaire qui affirment que leurs responsable hiérarchique ne récompense et encourage leur contribution innovatrice et affirmation de leur autonomie, contre **16.66 %** qui confirment leur récompense de leur innovation et de leur attitude d'autonomie par leur responsable hiérarchique.

Les résultats enregistrés ne peuvent que renforcer l'opinion qu'ont les différents spécialistes sociologues et psychologues sur les biens faits et les retombées positives du type de commandement démocratique, étant donné que ce dernier permet de créer un climat de travail harmonieux et pacifique, un climat de cohésion de respect et d'appartenance élevée, permettant à chaque salarié par la même d'étaler toutes ses qualités d'innovation, d'autonomie et de production.

On conclusion, on déduit que la capacité de récompenser apparait suite au style de commandement suivi ou cette récompense de l'innovation et d'autonomie se trouve fortement représentés dans les styles les plus démocratique. Cette récompense se trouve énormément dans le contexte de travail chez **CEVITAL**, les évoque a titre d'exemple la boite à idées, ou chaque collaborateurs peuvent présenter ses idées innovatrices dans cette boite, en suite une récompense considérable sera attribué au détenteur d'une vrai idée innovatrice.

Tableau N°22 : Répartition des enquêtés en fonction de leurs ressentis en situation de travail en groupe

En situation de travail en équipe. Vous vous sentez?	Effectif	Pourcentage
Encourager et supporter	20	31.75%
Stressé et sous pression	06	09.52%
Négligé et sans importance	07	11.11%
Agir dans une équipe soudée pleine d'esprit d'équipe	26	41.27%
Seule, et agir dans une équipe trop individualiste	04	06.35%
Autre.	00	00%
Total	63	100 %

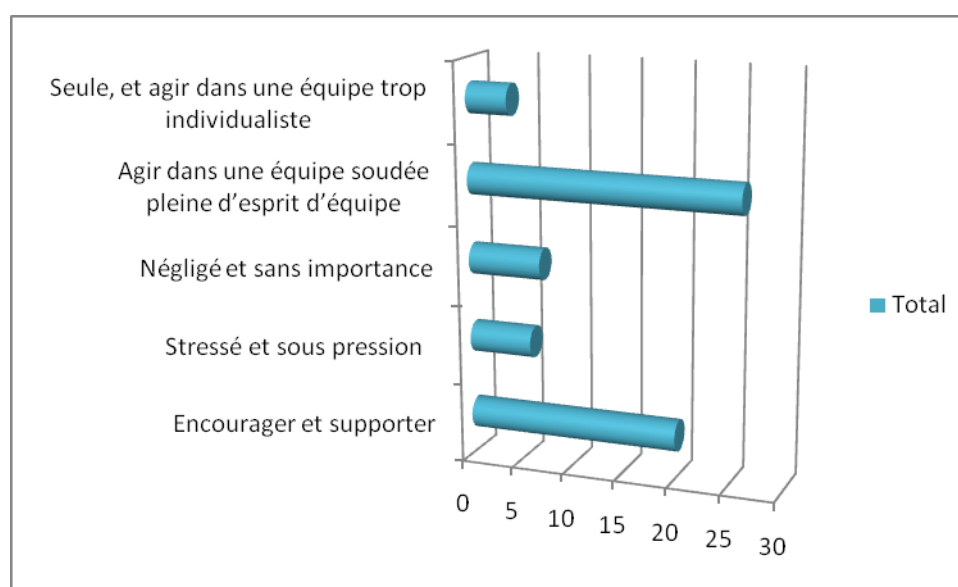


Figure N°21: Répartition des enquêtés en fonction de leurs ressentis en situation de travail en groupe

Lecture :

Selon les résultats de **Tableau N°22** et comme il est visuellement représenté dans la **Figure N°21**, nous avons pu soustraire que **41.27%** de l'ensemble de nos interrogés disent qu'en situation de travail ils se sentent « *Agir dans une équipe soudée pleine d'esprit d'équipe*, suivi par un taux de **31.75%** qui concerne le sentiment des collaborateurs en situation de travail qui disent qu'ils se sentent « *Encourager et supporter* » ; ensuite on a **11.11%** des enquêtés qui voient qu'ils se sentent « *Négligé et sans importance* » en situation de travail, en quatrième position on a le sentiment des enquêtés qui approuvent un sentiment de « *Stresse et sous pression* » représenté avec un taux de **09.52%** ,enfin nous avons avec un taux de **06.35%** qui disent qu'ils se sentent « *Seule, et agir dans une équipe trop individualiste* »

En somme on pourra dire que le sentiment dominant au sein de l'espace professionnelle de **CEVITAL** est comme le confirmé les enquêtés est marqué en grande majorité par un sentiment d'appartenance au groupe, un groupe et une équipe soudée pleine d'esprit d'équipe qui sont des signes des sociétés qui peuvent grimper dans les échelles de succès et de progression, et confirmer un degré élevé de la cohésion au sein de groupe qui est remarquablement solide Les données relevées nous décrivent que la cohésion du groupe dans l'unité énergie et au sein de **CEVITAL** est forte ce qui approuvent la bonne entente entre les collaborateurs et qu'ils s'entraident a chaque moment de la vie professionnelle. Cette question sera traitée avec plus de profondeur dans l'analyse de tableau et figure suivants.

Tableau N°23 : Répartition des enquêtés selon les ressentis en équipe de travail par Style de Management

Ressentis des collaborateurs	Encourager et supporter		stressé et sous pression		Négligé et sans importance		Agir dans une équipe soudée pleine d'esprit d'équipe		Seule et agir dans une équipe individualiste		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Autocratique	03	50	00	00	00	00	03	50	00	00	06	100
Démocratique	18	32.14	06	10.71	06	10.71	23	41.07	03	5.36	56	100
Laisser faire	00	00	00	00	00	00	00	00	01	100	01	100
Total	21	33.33	06	9.52	06	9.52	26	41.27	04	6.35	63	100

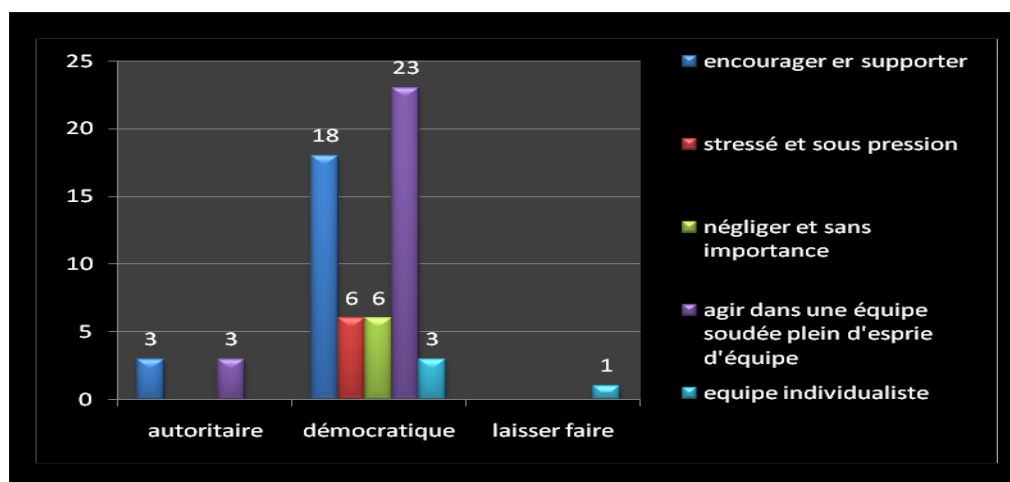


Figure N°22 : Répartition des enquêtés selon les ressentis en équipe de travail par Style de Management

Lecture :

À travers les résultats de **Tableau N°23** et **Figure N°22**, on constate que pour les enquêtés qui ont confirmé la domination de **style démocratique** au sein de leur espace professionnel

Déclarent qu'ils se sentent « *agir dans une équipe soudée et pleine d'esprit d'équipe* » ce sentiment est représenté avec un taux de **41.07%**, en deuxième position on trouve le sentiment « encourager et supporter » avec une proportion de **32.14%**.suivi ensuite par le sentiment d'être « *négligé et sans importance* » avec un taux de **10.71%** et celui de sentiment de stress et de pression avec aussi un taux de **10.71%** et en dernière position on trouve le sentiment « d'agir seul et agir dans une équipe trop individualiste » avec un taux de **05.36%**

Ensuite, on a **50%** selon le **style de commandement autoritaire** qui affirme qu'ils approuvent un sentiment « *d'agir dans une équipe soudée et pleine d'esprit d'équipe* », et encore on trouve que les autres **50%** ont répondu en faveur de sentiment « d'être encourager et supporter ».pour le style laisser faire on trouve que le seul répondant se sente agir dans une équipe trop individualiste.

En effet, le sentiment d'agir dans une équipe soudée plein d'esprit d'équipe et le sentiment d'être encouragé et supporter est la plus représenté et la plus dominante et majoritaire ; l'esprit d'équipe se développe vers un objectif commun renforçant la volonté de réussir et de faire aboutir les projets et la promotion de la cohésion des membres de l'équipe de travail.

Lorsque la cohésion du groupe est efficace, elle peut contrôler le stress qui déclenche les émotions et elle peut grâce à son soutien et à la solidarité du groupe contenir et réduire l'effet néfaste des émotions mal venues lors des rencontres. La cohésion du groupe peut du point de vue de l'émotion stabiliser les comportements on optimise de ce fait les performances et l'atteintes des objectifs

Tableau N°24 : Répartition des salariés enquêtés selon l'évaluation de leur degré d'appartenance à leurs équipes.

Comment décrivez- vous votre degré d'appartenance à votre équipe de travail?	Effectif	Pourcentage
Faible	00	00%
Moyen	09	14.29%
Moyennement fort	16	25.40%
Fort	26	41.27%
Très fort	12	19.05%
Total	63	100 %

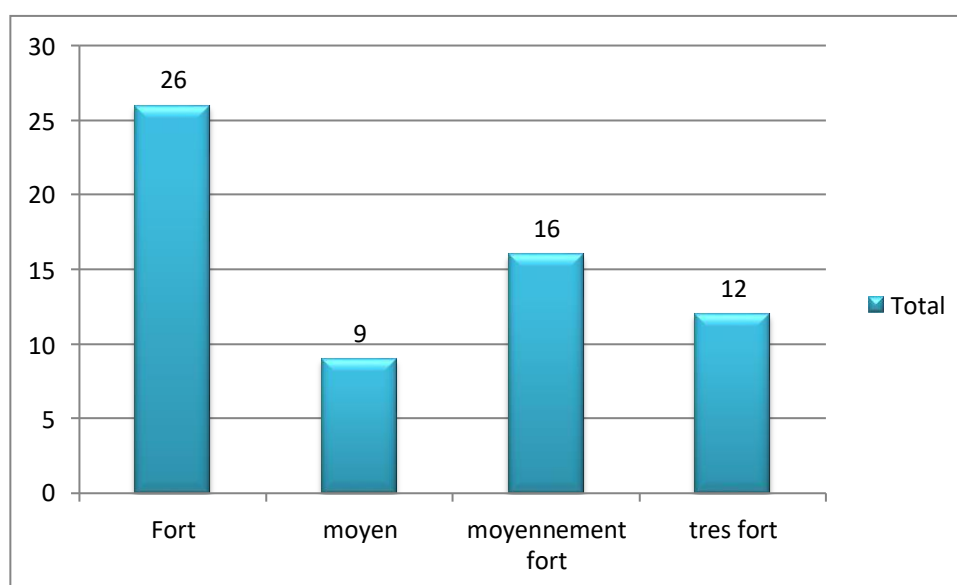


Figure N°23 : Répartition des salariés enquêtés selon l'évaluation de leur degré d'appartenance à leurs équipes.

Lecture :

Suite aux données de **Tableau N°24** et illustration dans la **Figure N°23** on constate que la majorité des répondants on répondu avec le taux le plus élevé de **41.27%** sur le degré d'appartenance fort suivi encore par un taux de **25.40%** pour degré d'appartenance moyennement fort et **19.05%** pour degré d'appartenance très

fort. Ou moment ou on trouve qu'uniquement un taux de **14.29%** ont répondu pour un degré d'appartenance moyen, et en dernière position avec un taux de **00%** des réponses ont été associé pour degré d'appartenance faible aux équipes travail cela témoigne que les collaborateurs au sein de la de l'entreprise **CEVITAL** comme a l'image de l'unité énergie agissent dans un environnement professionnel et dans des équipes soudés, pleines d'esprit d'équipe cela est du principalement aux efforts organisationnels et encore la durée relativement longue des équipes qui se trouvent ensembles depuis de longues années qui a renforcé sans doute ce sentiment d'appartenance aux équipes de travail.

Tableau N°25 : Répartition des enquêtés par degré d'appartenance aux équipes en fonction de Styles de management.

Degré d'appartenance Style de commandement	faible		moyen		Moyenne ment fort		fort		Trés fort		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Autocratitai e	00	00	02	33.3 3	01	16.6 7	03	50	00	00	06	100
Démocratique	00	00	07	12.5	15	26.79	22	39.2 9	12	21. 43	56	100
Laisser faire	00	00	00	00	00	00	01	100	00	00	01	100
Total	00	00	09	14.2 9	16	25.4	26	41.2 7	12	19. 05	63	100

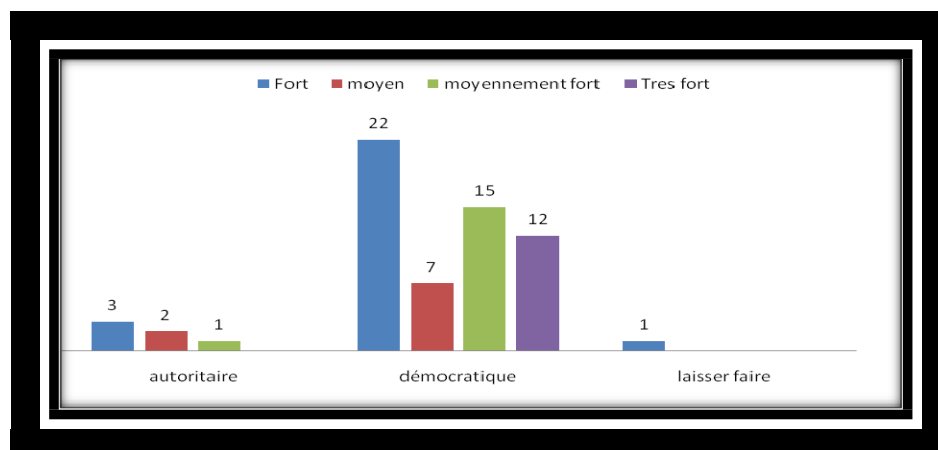


Figure N°24 : Répartition des enquêtés par degré d'appartenance aux équipes en fonction de Styles de management.

Lecture :

Conformément aux données statistiques de **Tableau N°25** et **Figure N°24**, on constate que pour les enquêtés qui ont confirmé la domination de **style démocratique** au sein de leur espace professionnel Déclarent qu'ils se trouvent dans des équipes ou leur degré d'appartenance et jugé selon eux comme « *un degré fort* » cette perception est représentée avec un taux de **39.29%**, suivie par le degré d'appartenance vu comme « *moyennement fort* » avec une proportion de **26.79%** et celle de degré d'appartenance pour très fort est représenté avec un taux de **21.43%**, donc on pourra dire que pour cette catégorie des enquêtés qui ont répondu en faveur de style démocratique et qui voient que leur degré d'appartenance à leurs équipes de travail est vu comme relativement fort ou très fort se trouve par un calcul simple égale a un taux de **87.51%**, vient en suite le degré d'appartenance vu comme juste moyen avec un taux de **12.49%** ; ou moment ou personne de cette catégorie donc un taux de **00%** ont déclaré que leur degré d'appartenance a leurs équipes est vu comme faible. Ensuite, on a **50%** selon le **style de commandement autoritaire** qui affirme qu'ils approuvent un sentiment d'appartenance « **fort** » à leurs équipes, *et encore on trouve que les autres 50%* sont réparties entre deux catégories un taux de **33.33%** pour le degré d'appartenance moyen et **16.6%** pour moyennement fort. Pour le style laisser faire on constate que la totalité a répondu on faveur de degré d'appartenance « *fort* ».

En effet, le degré d'appartenance est évalué comme fort ou cette représentation est la plus fréquentes selon tous les styles ; cela laisse confirmer le fait que le degré d'appartenance se traduit par plusieurs images comme la solidarité »esprit d'équipe, l'union, la vision commune...qui se développe vers un objectif commun renforçant la volonté de réussir et de faire aboutir les projets et la promotion de la cohésion des membres de l'équipe de travail.

Tableau N°26: Répartition des enquêtés à l'égard des moyens d'encouragements usés par leur Commandeur.

Choisissez parmi les moyens d'encouragement suivant ceux utilisés par votre Manager ?	Effectif	Pourcentage
Aucun	11	17.46%
Formation offerte	12	19.05%
Message écrit	01	01.59%
Remerciement et hommage rendu en public	18	28.57%
Autres	21	33.33%
Total	63	100 %

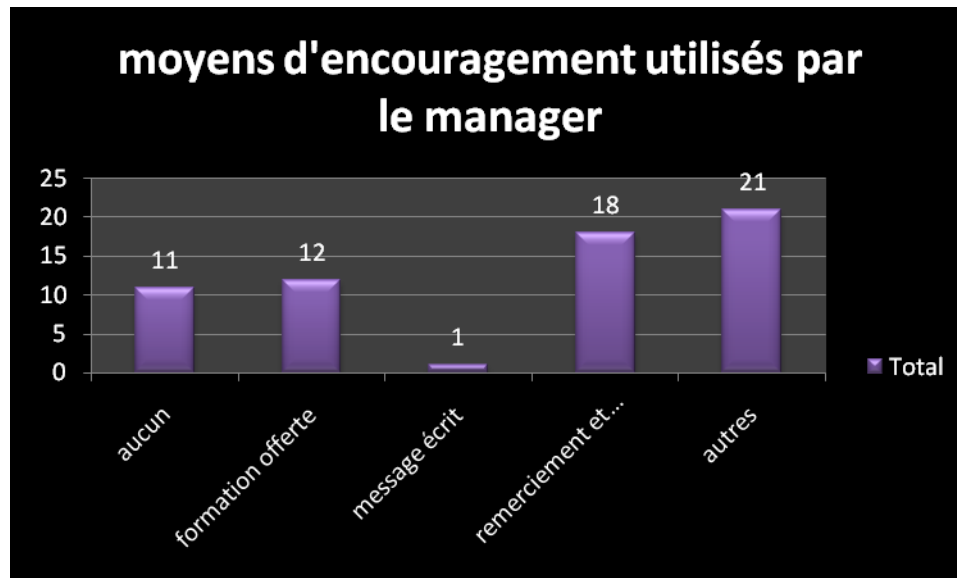


Figure N°25 : Répartition des enquêtés à l'égard des moyens d'encouragements usés par leur Commandeur.

Lecture :

Les résultats de **tableau N°26** et l'illustration trouvée dans **la figure N°25** nous montrent que la plus grande proportion ou bien représentation des moyens utilisés par le commandeur pour encourager et motiver les membres de son équipe s'articule autour de la rubrique autre avec un pourcentage de **33.33%** ou les enquêtés ont mentionné et ont précisé que parmi les moyens que leurs commandeurs d'équipes leur offre afin de les encourager se trouve représentés dans les récupérations comme reconnaissances des efforts consenties, aussi on a trouvé des réponses qui stipulent que parmi ces moyen d'encouragement et de motivation on trouve le soutien et proposition des promotions et aide a grimper les échelle hiérarchique ; on deuxième position on trouve avec un taux de **28.57%** le commandeur qui utilisent « *le Remerciement et hommage rendu en public* » une reconnaissance qui va motiver et encourager les collaborateurs si il s'agit d'un encouragement collectif par exemple organisation des collations collectifs lors de réussite des objectifs et même un simple remerciement qui peut ressortir le meilleur de collaborateur et de l'encourager plus. Ensuite on a « *formation offerte* » avec un taux de **19.05%**, en suite on a une catégorie qui voient que leur commandeur n'utilise « **aucun** » moyen pour les encourager cette catégorie est représenté par un taux de **17.46%** un moyen utilisé pour montré une considération de ses compétences et que on attend beaucoup de lui ce sentiment d'importance

constitue un sentiment inévitable pour l'optimisation des performances. On dernière position on trouve le moyen d'encouragement par un message écrit représenté avec un taux de **01.59%**.

Tableau N°27: Répartition des enquêtés selon les moyens d'encouragements usés par leur Commandeur par type de Management.

Degree d'appartenance Style de commandement	aucun		Formation offerte		Message écrit		Remerciement et hommage rendu en public		autres		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Autocratitai e	01	16.67	03	50.00	00	00	02	33.33	00	00	06	100
Démocratique	09	16.07	09	16.07	01	01.79	16	28.57	21	37.50	56	100
Laisser faire	01	100	00	00	00	00	00	000	00	00	01	100
Total	11	17.46	12	19.05	01	01.59	18	28.57	21	33.33	63	100

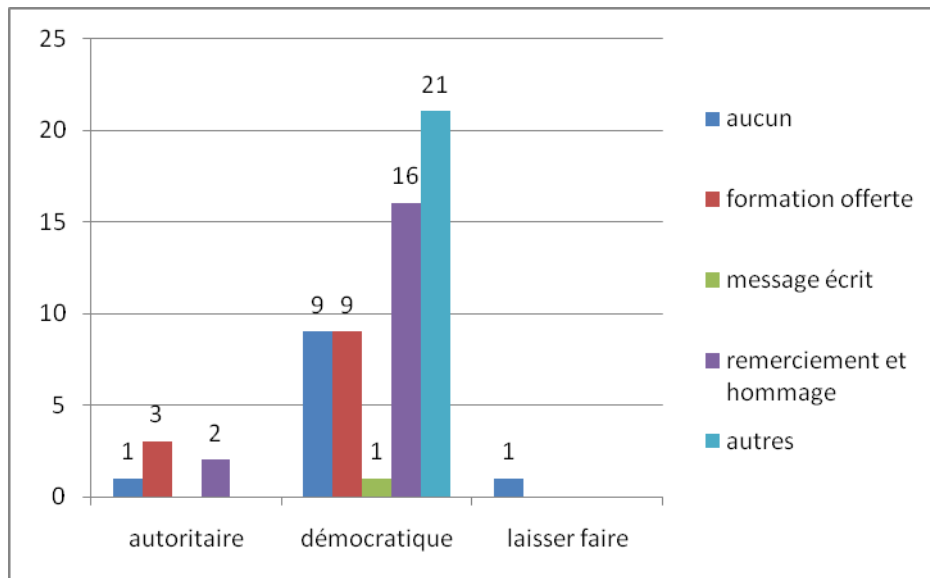


Figure N°26: Répartition des enquêtés selon les moyens d’encouragements usés par leur Commandeur par type de Management.

Lecture :

Suite aux données de **tableau N°27** et **Figure N°26** on constate que la majorité des collaborateurs qui confirment la domination de style démocratique au sein de **CEVITAL** et au sein de l’unité énergie on trouve que avec le taux de **37.50%** ont opté pour la réponse autres ou ils ont évoqué d’autre moyens avec lesquelles ils se sont motivé par leur commandeur, ils ont évoqué en particulière les récupérations les promotions...aussi avec un taux de **28.57%** les enquêtés ont déclaré que leurs manager utilisent le remerciement et l’hommage comme un signe de reconnaissance et d’admiration de leur performance et une considération des efforts fournies ;on trouve aussi avec un taux de **16.07%** la technique de la subvention des formations comme moyen d’encourager leur membres des équipes, contre les autres manager avec uniquement un taux de **01.79%** qui stimulent leurs travailleurs en les écrivant et les félicitant pour leur travail. Enfin on trouve aussi une proportion de **16.07%** qui se sentent pas encourager avec aucun moyen ou technique.

Pour les répondants en faveur de style autoritaire de leur commandeur on trouve que **50.00 %** des réponses étaient pour formation offerte comme moyen

d'encouragement et de motivation utilisé par leur commandeur d'équipe ; suivi par le remerciement et l'hommage rendu public avec un taux de **33.33%** et on dernière position pour ce style on trouve avec **16.67%** des répondants disent que leur commandeur n'utilise aucun moyen pour les encourager. Pour le style laisser faire la seule réponse dit que son commandeur n'utilise aucun moyen pour l'encourager cela peut être selon lui expliqué par la nature de style de gestion de son commandeur qui est de nature laisser faire.

Il est très important que les travailleurs soient motivés et encouragés à travailler afin d'obtenir de bons résultats autour du travail dans tous les aspects et objectifs à atteindre. L'encouragement et la motivation des employés est un facteur économique qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. Des collaborateurs et salariés motivés obtiennent de meilleurs résultats et augmentent ainsi directement le chiffre d'affaires de leur entreprise. La motivation est fortement liée à l'engagement de la personne envers la société.

Tableau N°28 : Répartition des enquêtés selon leur avis sur la nécessité d'adapter le style de Management aux compétences et motivation des Collaborateurs.

Selon vous, est-il nécessaire pour le Commandeur d'adapter son style de gestion en fonction des compétences et motivations de ses Collaborateurs ?	Effectif	Pourcentage
Oui	51	80.95%
Non	12	19.05%
Total	63	100%

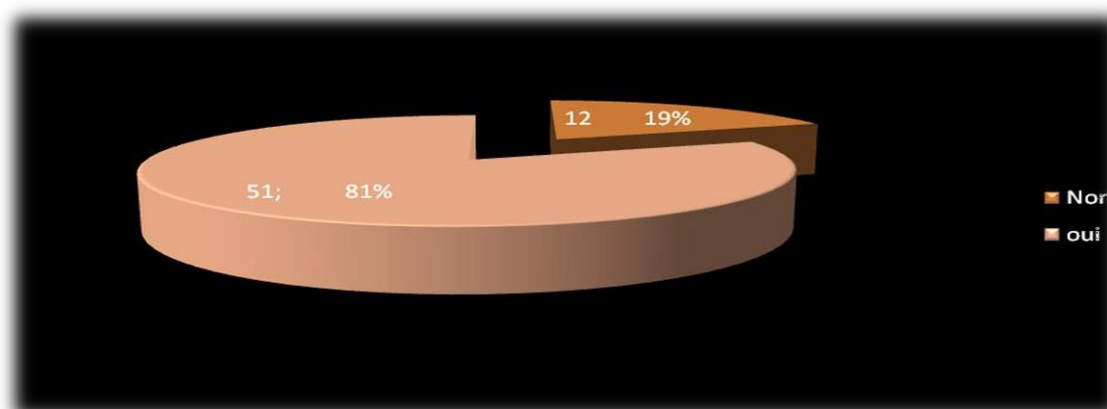


Figure N°27: Répartition des enquêtés sur la nécessité de commandeur d'adapter son style en fonction des compétences et motivation de ses collaborateurs.

Lecture :

80.95% de nos enquêtés ont un avis propice sur la **nécessité pour le Commandeur d'adapter son style de gestion en fonction des compétences et motivations de ses Collaborateurs**, pendant que **19.05%** de notre échantillon ont un avis opposé.

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau ci-dessus, affirme que il est indispensable pour le commandeur de mesurer son style de gestion et de commandement en fonction des motivations et compétences de ses collaborateurs, car cela peut influencer son groupe par une motivation multiplié et un engagement amélioré ,contrairement si on applique l'inverse ou une démotivation généralisée et démoralisation et climat de frustration semblent les plus favorisés par la négligence de prendre en considération l'adaptation de commandeur de son style de gestion en fonction des compétences et motivations et savoirs (savoir être et savoir faire) des collaborateurs pour indiquer la confiance, l'épanouissement et la solidarité qu'exprime les éléments groupe les uns vis-à-vis les autres.

Tableau N°29 : Répartition des enquêtés en fonction des arguments justifiant le choix de style de management chez leur Commandeur

Votre Commandeur effectue son choix de style de gestion en fonction de (choix multiple)?	Effectif	Pourcentage
Compétences et savoirs de ses membres d'équipe	29	29.59%
Motivations de ses collaborateurs	06	06.12%
Variétés du contexte et de situations professionnelles,	36	36.73%
Objectifs à atteindre,	26	26.53%
Son esprit et sa personnalité,	01	01.02%
Autres	00	00%
Total des reponses	98	100 %

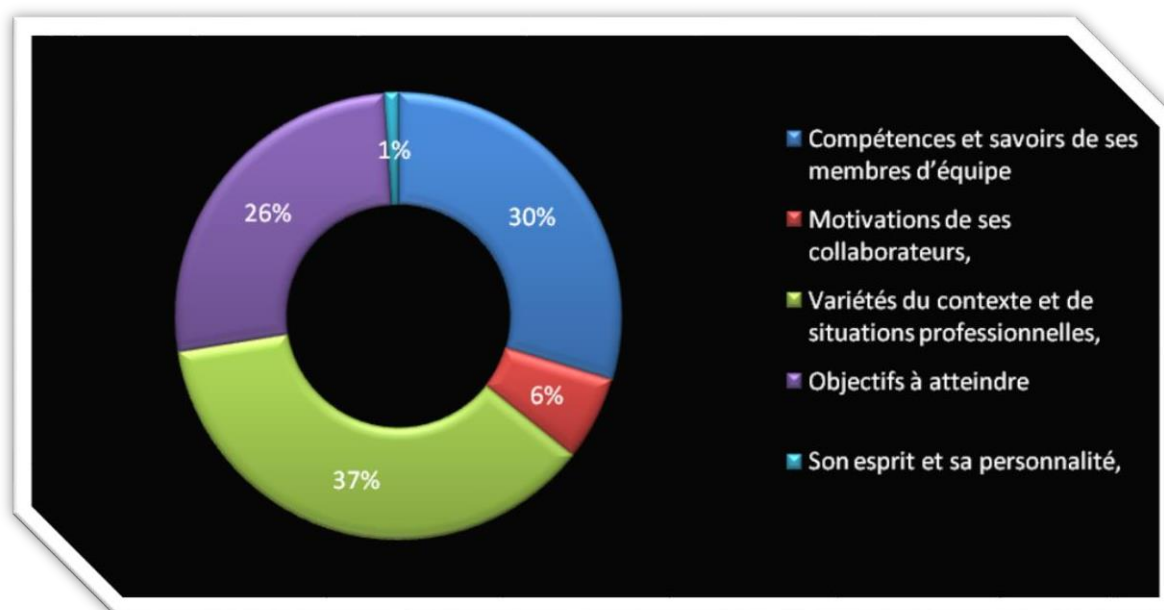


Figure N°28 : Répartition des enquêtés en fonction des arguments justifiant le choix de style de management chez leur Commandeur.

Lecture :

Conformément aux données statistiques de ce **Tableau N°29** et **Figure N°28**, nous avons pu remarquer que **36.73%** de l'ensemble de notre échantillon approuvent que leurs commandeurs choisit et effectue son choix de style de gestion en fonction de « *Variétés du contexte et de situations professionnelles* », ce qui permet de prendre les meilleures dispositions et meilleures façons d'agir et d'adaptation aux différents contextes pour atteindre les objectifs quelque soient les conjonctures de moment et de contexte spatio-temporelle de l'exercice des tâches. Vient en deuxième position avec un taux de **29.59%** le choix de commandeur de son style de gestion en fonction des « *Compétences et savoirs de ses membres d'équipe* » cela permettra d'éviter une éventuelle frustration, démotivation, et démoralisation des membres de l'équipe de travail. En troisième position on a avec un taux de **26.53%**, « Objectifs à atteindre » ou le commandeur doit impérativement garder l'œil ouvert en vers la réalisation des objectifs et cela selon le meilleur style de gestion et de commandement adéquat pour atteindre les objectifs de l'entreprise sans autres considérations qui peuvent freiner ou empêcher la réalisation de projet et d'objectifs. En suite on a les commandeurs qui choisissent leur styles de gestion en fonction de « *Motivations de ses collaborateurs* » avec un taux de **06.12%** ou le commandeur doit être au courant de ces points sensibles comme la motivation et l'engagement afin de choisir un style de commandement qui permettra de récolter les meilleurs impacts ; en fin on a avec un taux de **01.02%** des réponses des enquêtés qui voient que leurs commandeur choisit son style de commandement en fonction de « *Son esprit et sa personnalité* ». à l'image des grandes entreprises **CEVITAL** approuve lors de choix des styles de commandement une grande flexibilité en matière de l'adaptation aux différentes exigences de moments et des contextes professionnels et socio-temporels.

Tableau N°30: Style de Management et climat de cohésion en équipe de travail d'après les catégories professionnelles.

		style de gestion de votre manager assure-il un climat de cohésion entre member de l'équipe de travail?		Total
		OUI	NON	
categories socio-professionnelle	Cadres	42 91.30%	04 08.70%	46 100 %
	Agents de maitrise	07 87.50%	01 12.50%	08 100 %
	Agents d'exécution	07 77.78%	02 22.22%	09 100 %
Total		57 90.48%	06 09.52%	63 100 %



Figure N°29 : Style de Management et climat de cohésion en équipe de travail d'après les catégories professionnelles.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°30** et illustrées dans la **Figure N°29** parlent de la perception des différentes catégories socioprofessionnelles vis-à-vis le style de gestion et de commandement de leur commandeur et son impact et contribution dans la création de climat de cohésion et de concordance au sein de son équipe ; pour la catégorie cadre on a la tendance majoritaire à l'ordre de **91.30% des cadres** confirment que leur commandeur contribue énormément dans la concrétisation et la promotion de climat de cohésion au sein de l'équipe de travail contre uniquement **08.70%** des cadres qui déclarent le contraire ; on a ensuite la catégorie des agents de maitrises qui avec un taux de **87.50%** confirment et évoquent que leurs commandeur contribue considérablement dans le processus d'assurer un climat de cohésion contre uniquement **12.50%** qui évoquent le contraire ; on a finalement la catégorie des agents d'exécution qui a leurs tour déclarent avec un taux de **77.78%** que leurs commandeur joue un rôle centrale dans la réalisation et la conception de climat de cohésion au sein des membres de son équipe.

Enfin la lecture de ce **Tableau N°30** et la **Figure N°29** correspondants, nous permet de dire que la nature de relation entre le commandeur et les collaborateurs de son équipe et la nature de pouvoir et sa position hiérarchique lui permettre d'être l'acteur principale dans la trajectoire de formation de climat de cohésion qui sera un meilleur climat d'évolution et de progression.

Tableau N°31 : Répartition des enquêtés à l'égard de la nécessité d'adaptation des styles de management aux compétences et motivation des collaborateurs par profession.

		Est il nécessaire pour le commandeur d'adapter son style de gestion en fonction des compétences et motivation des member de son équipe?		Total
		OUI	NON	
categories socio-professionnelle	Cadres	38 82.61%	08 17.39%	46 100 %
	Agents de maitrise	06 75.00%	02 25.00%	08 100 %
	Agents d'exécution	07 77.78%	02 22.22%	09 100 %
Total		51 80.95%	12 19.05%	63 100 %

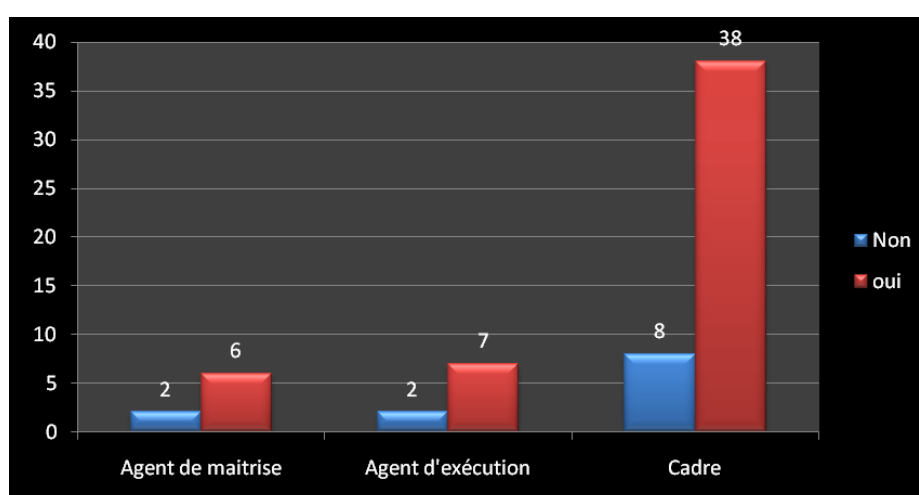


Figure N°30: Répartition des enquêtés à l'égard de la nécessité d'adaptation des styles de management aux compétences et motivation des collaborateurs par profession.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°31** et illustrées dans la **Figure N°30** parlent de la nécessité pour le commandeur d'adapter son style de gestion en fonction des compétences et motivation avec un taux total de **80.95%** contre uniquement un taux de **19.05%** qui confirment le contraire et la non importance d'adapter son style de gestion et la prise donc en considération de commandeur des motivation et compétences des membres de son équipe ; pour la catégorie cadre on a la tendance majoritaire à l'ordre de **80.61%** **qui** confirment que le commandeur doit impérativement avoir la capacité et être en mesure de suivre la motivation et les compétences des membres de son équipe et d'adapter de ce fait son style de gestion selon cette réalité, on constate en parallèle que les cadres voient avec un taux de **19.39%** que cette adaptation ne révèle pas d'une nécessité inévitable.

on a ensuite la catégorie des agents de maitrises qui avec un taux de **75.00%** confirment et évoquent que le commandeur est dans la nécessité de prendre en considération l'adaptation de son style de gestion en prenant en compte la motivation et les compétences des membres de son équipe, néanmoins on constate que **25.00%** *des agents de maitrise évoquent le contraire* qui évoquent le contraire ; on a finalement la catégorie des agents d'exécution qui a leurs tour déclarent avec un taux de **77.78%** que le commandeur est appelé a adapter son style de commandement selon la motivation et les compétence des collaborateurs contre **22.22%** qui voient le contraire. En somme cette stratégie d'adaptation de style de commandement par le commandeur selon les motivations et compétences

III- Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

La deuxième hypothèse concerne la personnalité du Commandeur et son rôle dans la promotion de la cohésion d'équipe de travail ; on recensera de ce fait les Avis des salariés sur la personnalité de commandeur et rôle dans la promotion et le développement de la cohésion d'équipe de travail

Tableau N°32: Répartition des enquêtés par sélection de définition appropriée au commandeur et au Leader

Définitions de commandeur et de leader	Effectif	Pourcentage
Définition I	21	32.00%
Définition II	12	22.00%
Définition III	30	46.00%
Total	63	100%

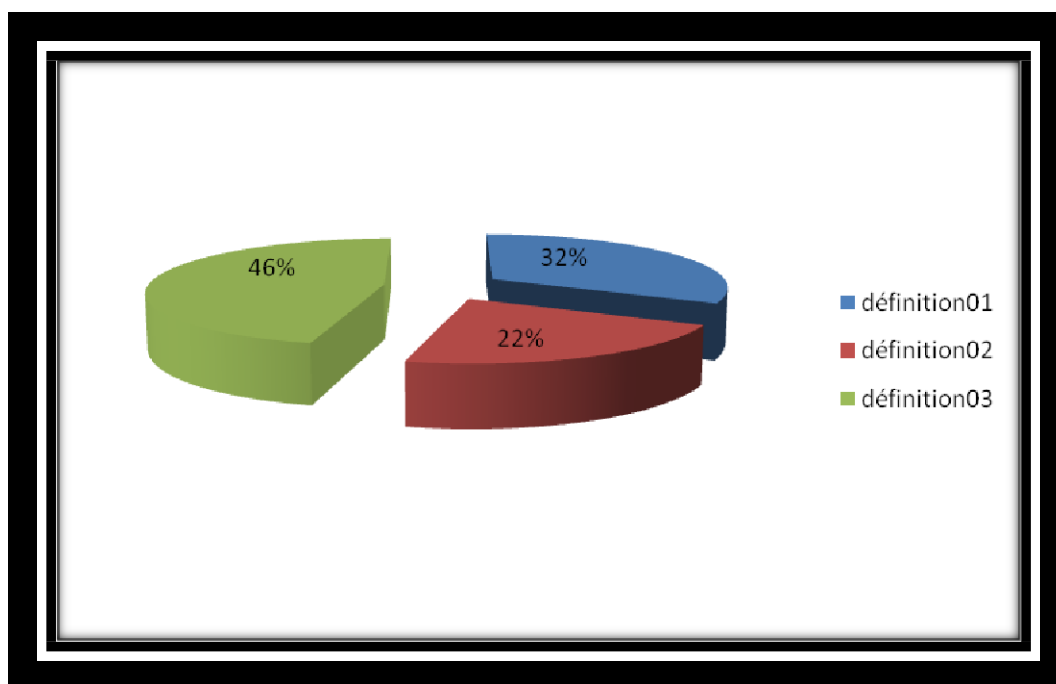


Figure N°31: Répartition des enquêtés par sélection de définition appropriée au commandeur et au Leader

Lecture :

Dans le **tableau N°32** et **figure N°31**, en ce qui concerne la définition de commandeur et de leader, nous constatons que la plus grande partie des enquêtés ont répondu en faveur de la troisième définition avec un taux de **46.00%** cette définition stipule que, « *Les notions de Commandeur et de leader sont identiques. La différence est purement théorique ou ne s'applique pas dans un contexte d'entreprise* ».suivi par la première définition avec un taux de **32.00%** qui stipule que «*Un Commandeur et un leader jouent des rôles différents dans l'organisation. Ces rôles peuvent ou non être attribués à la même personne* »vient on dernière position la deuxième définition qui avec un taux de **22.00%**. « *Le Commandeur se distingue du leader dans la mesure où les résultats finaux ou les attentes liés à chaque rôle peuvent totalement différer l'un de l'autre* ».

De ce fait on constate que les notions de leader et de commandeurs chez notre échantillon s'inscrivent sur la même trajectoire. Or pour eux Il n'est pas toujours évident de distinguer un leader d'un manager. Ces deux termes sont d'ailleurs souvent confondus et considérés comme des synonymes.

Tableau N°33: Répartition des enquêtés selon les traits marquants leur Commandeur d'équipe.

Quels sont les traits de personnalité qui marquent le plus votre Commandeur d'équipe ?(Plusieurs choix possible)??	Effectif	Pourcentage
L'ambition	23	14.56 %
L'énergie	32	20.25%
Le désir de diriger	10	06.33%
L'honnêteté et l'intégrité	23	14.56%
L'assurance	11	06.96%
L'intelligence	25	15.82%
L'adaptabilité et la compétence	10	12.66 %
Le charisme	14	08.86%
Total des reponses	158	100 %

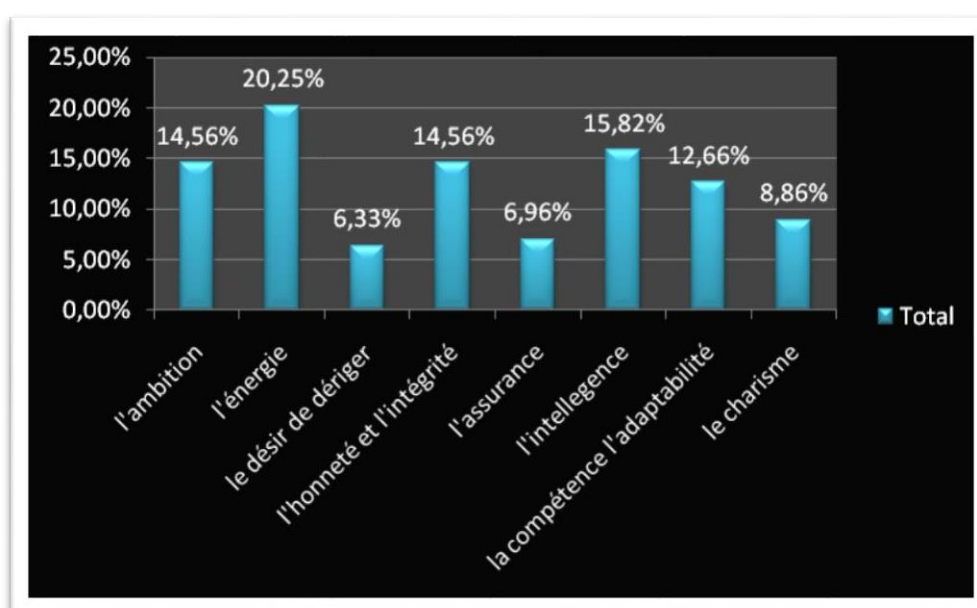


Figure N°32: Répartition des enquêtés selon les traits qui marquent le plus leur commandeur d'équipe.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°33** et illustrées dans la **Figure N°32** parlent des perceptions des différents traits de personnalité qui marquent le plus leur commandeur d'équipe

Les réponses à cette question font relater les traits de personnalité ou les qualités du commandeur jugées par ses subordonnés, celles-ci s'avèrent intéressantes du moment que la majorité des réponses de notre échantillon soit **32** réponses (vu la nature de la question posée qui est une question à choix multiple) sont représentées avec un taux considérable de **20.25%** que le commandeur est plein « d'énergie ». Ensuite on trouve L'intelligence

Avec un taux de **15.82%** une intelligence vue par les collaborateurs ou leur commandeur à plusieurs reprises fait preuve d'une grande compétence, savoir vaste et source de solution, en troisième position on trouve avec un taux de **14.56 %** l'ambition présent é par une grande volonté et vaillance à l'atteinte des résultats qui assurent la réalisation des objectifs on a aussi avec le même pourcentage **14.56 %** des réponses ont été pour « L'honnêteté et l'intégrité » ce caractère va permettre d'assurer un climat de confiance et d'assurance ; en suite en cinquième position on trouve 12.66 % des réponses pour un commandeur ayant le caractère de « *L'adaptabilité et la compétence* », pour **le charisme** et contrairement à ce que était attendue on trouve seulement un taux des réponses faible de **08.86%** en a ensuite le trait de personnalité l'assurance avec un taux de **06.96%**, et finalement on trouve en dernière position avec un taux de **06.33%** «Le désir de diriger».

Un commandeur au sein de **CEVITAL** semble vus par leurs membre d'équipe comme des modèles de compétences et d'intelligence plein d'énergie et de l'ambition et l'honnête et l'adaptabilité aux contextes divers, cependant le charisme de commandeur semble un caractère qui ne revête pas d'importance dans la réussite des équipes, finalement un commandeur doit être doté des traits de personnalité bien particuliers. Pour y arriver, il suffit d'être attentif aux autres et, ça... c'est le premier pas vers la bienveillance C'est le rôle du manager de soutenir et d'inspirer ses

collaborateurs pour qu'ils se sentent en confiance, qu'ils croient en leur commandeur et en l'avenir de leur entreprise.

Tableau N°34: Répartition des enquêtés à l'égard de la conquête d'un bon Commandeur.

Quelles sont les trois principales qualités que vous recherchez chez un bon Commandeur ?	Effectif	Pourcentage
Une grande estime de soi	05	02.99%
Une grande confiance en soi	41	24.55%
Une grande simplicité	37	22.16%
Une grande capacité d'écoute	29	17.37%
Une grande capacité d'action	17	10.18%
Une grande capacité à tenir leur parole et leurs engagements	10	05.99%
Une grande force de caractère.	28	16.77%
Total des reponses	158	100 %

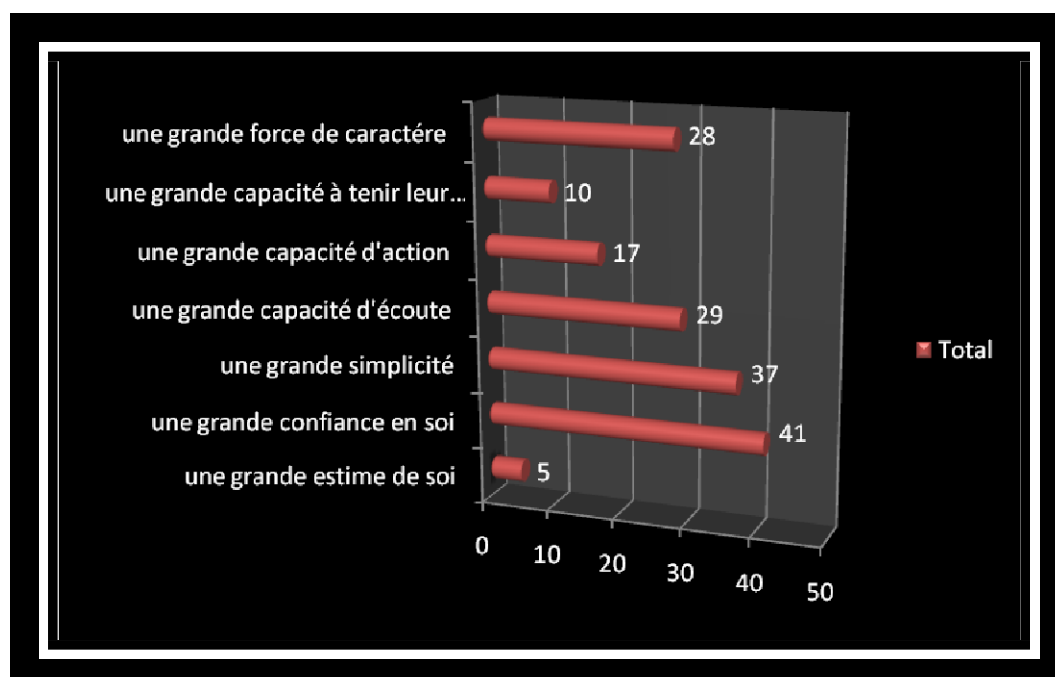


Figure N°33: Répartition des enquêtés à l'égard de la conquête d'un bon Commandeur.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°34** et illustrés dans la **Figure N°33** parlent des différentes qualités ou bien les qualités principales qui veulent et souhaitent voir chez leur commandeur d'équipe.

Les réponses à cette question fait relater les qualités du commandeur recherchées par ses subordonnés, celles-ci s'avèrent aussi intéressantes du moment que la majorité des réponses des enquêtés sont représentées avec un taux considérable de **24.55%** que le commandeur est plein « Une grande confiance en soi ». Ensuite on trouve « Une grande simplicité » avec un taux de **22.16%** qui confirme le besoin des collaborateurs qui souhaitent avoir un commandeur modeste et humble ni arrogant ni dictateur ; en troisième position avec le taux de **17.37%** la qualité recherchée « Une grande capacité d'écoute » cette qualité va permettre une plus grande considération des collaborateurs et qui assure leurs importance au sein de l'équipe ; en quatrième position on a « Une grande force de caractère. » avec un taux de **16.77%** un caractère et qualité très recherché chez le commandeur par ses subordonnés un homme de caractère un homme toujours bien estimé ; on a ensuite « Une grande capacité d'action » représentée avec un taux de **10.18%** *en suite on a la qualité* « Une grande capacité à tenir leur parole et leurs engagements » avec un taux de **05.99%** ; *et finalement on a* « Une grande estime de soi » cette qualité est hautement méprisé par tout les collaborateurs.

On pourra donc confirmer a travers les réponses de notre échantillon que Gérer une équipe est tout un art, celui du manager et de commander. De nombreuses qualités sont nécessaires pour diriger une équipe dans la bonne entente et en toute cohésion tout en respectant les objectifs fixés. Obtenir l'adhésion du plus grand nombre des membres de l'équipe commence par ne pas leur imposer sa propre vision. Il s'agit ici plutôt de proposer une ouverture vers tous les membres de l'équipe et de leur procurer une plus grande considération.

Les qualités pour progresser dans le monde professionnel sont nombreuses. Le leader selon les enquêtés collaborateurs au sein de **CEVITAL** confirment que le commandeur

doit être capable d’allier fermeté et flexibilité pour être un bon manager. Bien sur, il n’y a pas de manager parfait, mais il est toujours possible de travailler ces qualités requises.

Tableau N°35: Principales qualités d’un bon leader selon les salariés enquêtés.

Quelle sont les trios principales qualités que vous recherché chez un bon leader ? jusqu’a trios réponses permis	Effectif	Pourcentage
Visionnaire	46	28.05 %
Bon communicateur	40	24.39%
Fort et puissant	31	18.90 %
Séducteur	5	03.05%
Attirant	3	01.83%
Bienveillant	25	15.24%
Bon orateur	4	2.44%
Dynamique et magnétique	10	6.10%
Autres	00	00.00%
Total des reponses	176	100 %

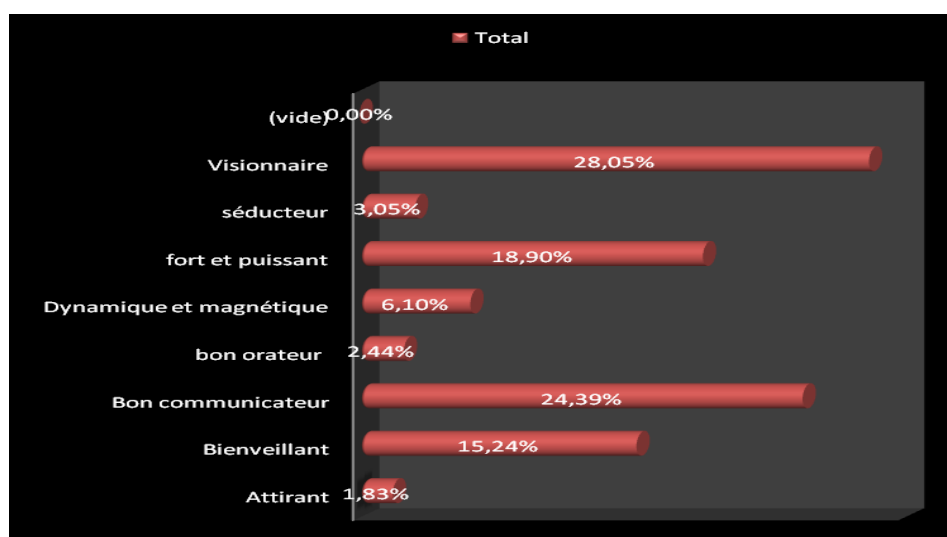


Figure N°34: Principales qualités d’un bon leader selon les salariés enquêtés.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°35** et illustrées dans la **Figure N°34** parlent des perceptions des différents enquêtés sur les qualités recherchés chez un bon leader, de ce fait la qualité de visionnaire vient en première position avec un taux de **28.05%**, suivi par la qualité de bon communicateur avec un taux de **24.39%**, ensuite on a « Fort et puissant » avec un taux de **18.90%** ;les autres qualités classés ensuite comme suit bienveillant, dynamique et magnétique, séducteur, bon orateur, et attirant avec des taux respectives, **15.24%**, **06.10%**, **03.05%**, **02.44** et finalement **01.83%**. Donc un bon leader doit être en mesure de combler un nombre importants de qualités notamment celle de visionnaire et celle de capacité communicationnelle, avec une puissance et force de caractère qui fera de lui un vrai leader qui gagnera facilement ça légitimité auprès des membres de l'équipe.

Tableau N°36: Répartition des enquêtés selon leur choix entre Commandeur ou leader à CEVITAL .

A CEVITAL, vous avez plutôt à faire à des...	Effectif	Pourcentage
Managers	26	41.27%
Leaders	04	06.35%
Managers et leaders	27	42.86%
Ni managers ni leaders	06	09.52%
Total	63	100 %

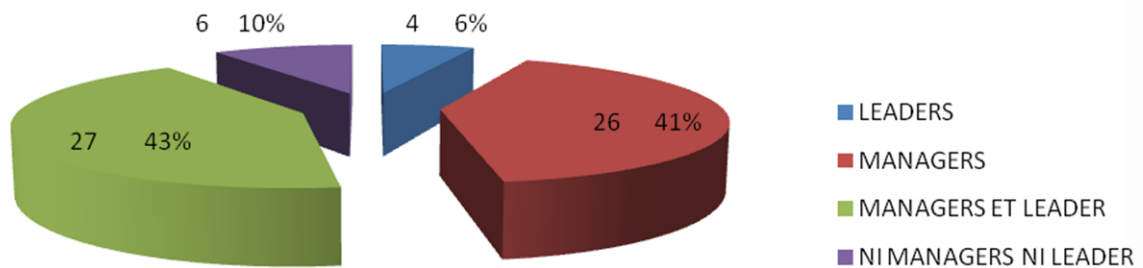


Figure N°35: Répartition des enquêtés selon leur choix entre Commandeur ou leader à CEVITAL .

Lecture :

Les résultats de **tableau N°36** et l'illustration trouvée dans **la figure N°35** nous montrent que les répondants par rapport à la nature et type de leurs commandeurs. les enquêtés A **CEVITAL** ont répondu avec une grande proportion qu'ils ont plutôt à faire à de « Managers et leaders » avec un taux de **42.86%**, suivi en deuxième position avec un taux de **41.27%** des enquêtés qui confirment que dans le contexte professionnel ils ont à faire à des « Managers » ; ensuite en troisième position ceux qui déclarent qu'ils ont à faire à des « ni leaders et ni managers » avec un taux de **09.52%** ; enfin en dernière position on a le taux de ceux qui voient qu'ils ont à faire à des leaders avec un taux de **06.35%**.

Il n'est pas toujours évident de distinguer un leader d'un manager. Ces deux termes sont d'ailleurs souvent confondus et considérés comme des synonymes, notre échantillon selon son contexte professionnel a démontré que la majorité des commandeurs à **CEVITAL** sont de type « manager et leader » c'est-à-dire un manager qui approuve des signes et qualités de leader, Selon **le site Larousse.fr**, un leader est une personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe et détient le commandement, alors qu'un manager est une

personne qui fait du management, qui organise, gère quelque chose, dirige une affaire, un service, etc...

Donc Il est tout à fait possible d'être à la fois un manager et un leader au sein de son équipe comme le confirmé notre échantillon d'étude. Cependant, on peut aussi être un manager sans être un leader cette tendance est fortement présente aussi dans notre enquête, comme on peut aussi avoir un leader sans être un manager. L'un n'est pas meilleur que l'autre, et les deux sont indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. En effet, de bons managers sont nécessaires pour organiser efficacement l'activité, et il faut de bons leaders pour entraîner et motiver les équipes.

Tableau N°37: Avoir des leaders plutôt que des Managers à CEVITAL Avis des salariés enquêtés.

Dans votre optique à quel point est-il important pour CEVITA d'avoir des leaders plutôt que de Managers ?	Effectif	Pourcentage
Très important	22	34.92%
Plutôt important	23	36.51%
Ni important, ni sans importance	06	09.52%
Sans aucune importance	09	14.29%
Ne s'applique pas dans le contexte de notre entreprise	03	04.76%
Total des reponses	63	100 %

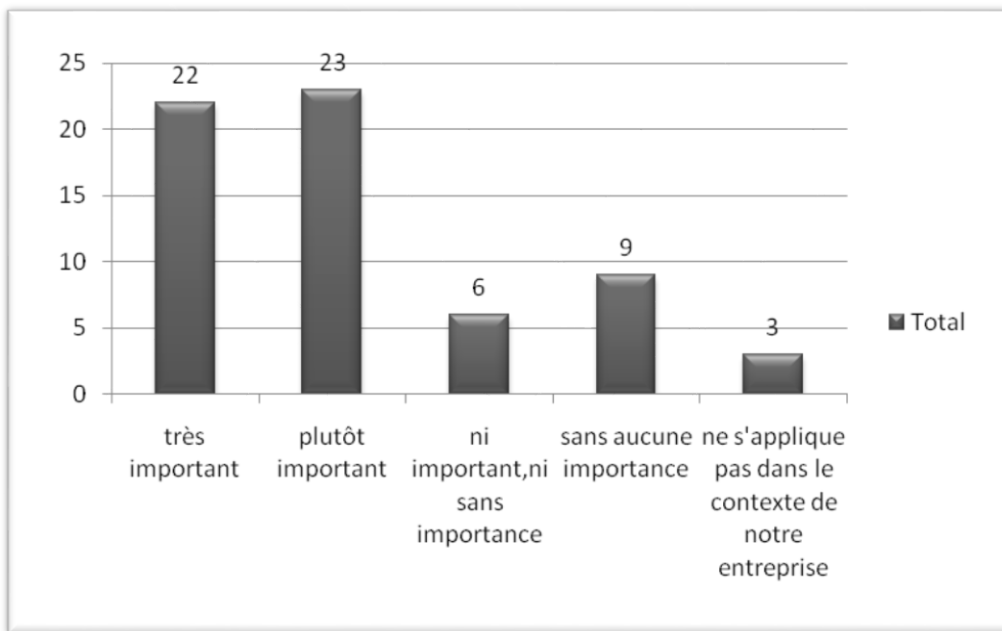


Figure N°36: Avoir des leaders plutôt que des Managers à CEVITAL Avis des salariés enquêtés.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°37** et illustrés dans la **Figure N°36** nous propose un recensement des points de vue des collaborateurs de l'entreprise **CEVITAL** et de la direction énergie de l'importance d'avoir des leaders plutôt que des managers ; les résultats trouvés démontrent que il est plutôt important d'avoir des leaders plutôt que des managers cette tendance est représenté par un taux de **36.51%** suivi par la tendance très important avec un taux de **34.92%**, ensuite on a la tendance « Sans aucune importance » avec un taux de **14.29%**, vient ensuite « Ni important, ni sans importance » avec un taux de **09.52%** et enfin on a la tendance « Ne s'applique pas dans le contexte de notre entreprise » avec un taux de **04.76%**.

A la différence du manager, le leader n'a pas été désigné par sa hiérarchie comme dirigeant d'un groupe ou d'une équipe. Il évolue dans une hiérarchie horizontale. Ses réalisations, ses idées et ses initiatives ont construit sa notoriété auprès des membres du groupe. C'est le groupe qui lui donne son pouvoir et lui reconnaît une autorité informelle, être leader dans une entreprise n'est pas un statut, mais une reconnaissance. Pour les collaborateurs un leader est plus proche des collaborateurs il gagne sa

reconnaissance par le groupe lui-même on lui faisant une grande confiance et on assurant sa légitimité.

Enfin ; le manager doit tout d'abord maîtriser l'ensemble des savoirs et savoir-faire indispensables pour asseoir sa crédibilité à un tel poste. Soit des compétences dites techniques. Mais il doit également cultiver un certain savoir-être. De l'engagement permanent dans l'action bien sûr, mais aussi une capacité à dégager un certain pouvoir de séduction, quelle que soit la situation.

Tableau N°38: Etre Commandeur Charismatique une primordialité ? Avis des salariés enquêtés.

Est il primordial pour un commandeur d'avoir du charisme?	Effectif	Pourcentage
Non	43	68.25%
Oui	20	31.75%
Total	63	100%

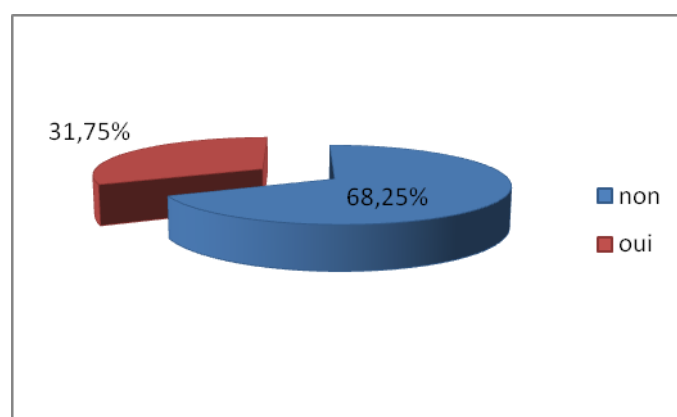


Figure N°37: Etre Commandeur Charismatique une primordialité ? Avis des salariés enquêtés.

Lecture :

68.25% de nos enquêtés ont un avis négatif vis-à-vis sur la **nécessité pour le Commandeur d'avoir de charisme**, pendant que **31.75%** de notre échantillon ont un avis opposé.

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau ci-dessus, affirme que il n'est pas indispensable pour le commandeur d'avoir la charisme pour bien mener son équipe bien au contraire d'autres plusieurs qualités et compétences son requises.

Le Charisme est donc une notion plus émotionnelle capable de provoquer un certain trouble de la conscience. Il y aurait dans le charisme, une attraction involontaire des individus vers le commandeur charismatique alors que le leadership et le management serait au contraire plus pragmatique. Un groupe suit de façon volontaire le manager alors qu'il « subirait l'envoutement » d'un individu charismatique ? un commandeur charismatique c'est un manager qui gère, organise le quotidien, utilise les bonnes personnes aux bons postes, il sait tirer le mieux de chacun sans être tyrannique ou autre mais quand la crise est là, il saura parler aux différents personnels car il les connaît ,Il sera rassembleur et communiquant entre les membres de l'équipes mais aussi vis à vis ses responsables.

Donc, Il va sans dire que le leadership s'accompagne inévitablement d'un caractère de charisme. Cependant avoir de charisme comme une de ses qualités est important (mais pas indispensable) pour un manager comme pour un meneur. Et un manager doté d'un fort charisme peut également s'avérer un bon leader, si tant est qu'il cultive l'écoute active et l'empathie...Pour conclure sur ce point un manager qui utilise les bonnes compétences (adaptation, écoute, analyse, motiver, communiquer, gérer...) et doté en plus d'un charisme d'un bon niveau deviendra alors un excellent LEADER s'il continu de développer ses compétences personnelles (bien se connaître) afin de développer ses compétences professionnelles.

Tableau N°39: Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité charismatique.

La perception des membres des équipes sur la personnalité charismatique	Effectif	Pourcentage
Innée	20	31.75%
Acquise	40	63.49%
Ni innée,ni acquise	03	04.76%
Total	63	100%

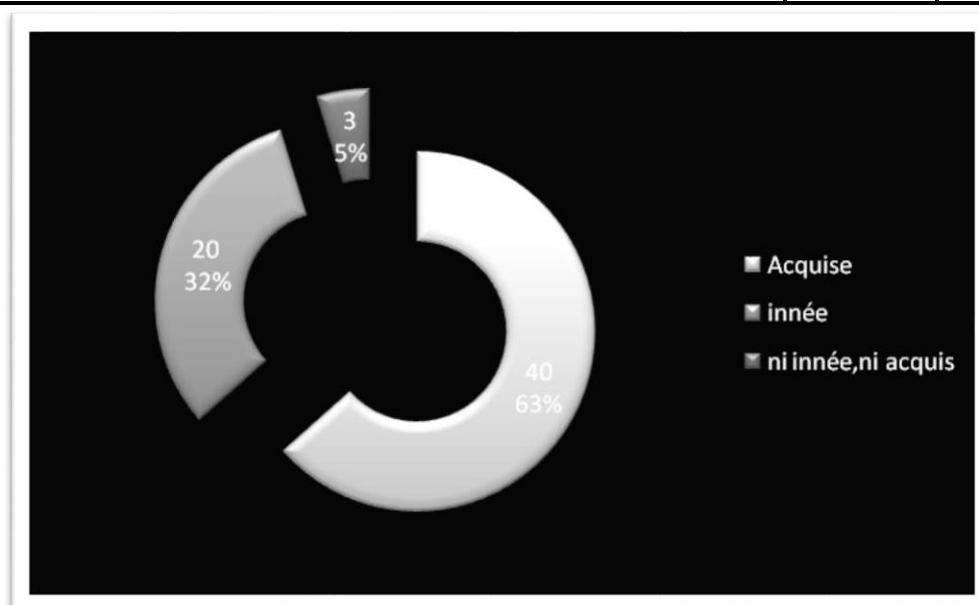


Figure N°38: Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité charismatique.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°39** et illustrés dans la **Figure N°38** parlent de la perception des différentes catégories socioprofessionnelles vis-à-vis le caractère charismatique et ça perception par les collaborateurs sur la nature de charisme si il est de nature acquise ou bien innée, ou bien ni acquis ni inné ; la plus grande tendance réside dans le point de vu exprimé majoritairement par un taux de **63.49% concernant** les enquêtés qui pensent que le charisme est acquis alors que

31.75% pour ceux qui pensent que le charisme est inné, et en fin 04.76% des répondants on évoqué le fait que le charisme il n'est ni inné ni acquis. Le tableau et figure suivants vont aborder cette question avec un peu plus de profondeur selon les différentes CSP.

Tableau N°40: Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité Charismatique par profession

Perception sur Le charisme CSP	Acquise		innée		Ni acquise, ni innée		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	27	58,70	16	34.78	03	6,52	06	100
Agent de maitrise	06	75.00	02	25.00	00	00	56	100
Agent d'exécution	07	77.78	02	22.22	00	00	01	100
Total	40	63.49	20	31.75	03	4,76%	63	100

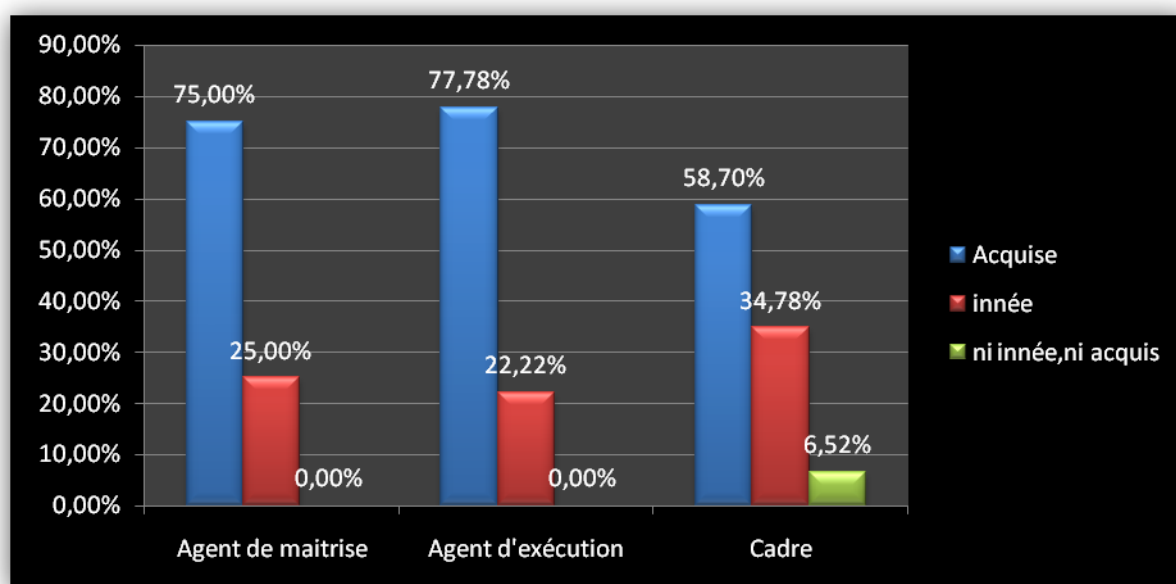


Figure N°39: Répartition des enquêtés selon leurs perceptions de la personnalité Charismatique par profession (CSP)

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°40** et illustrées dans la **Figure N°39** parlent de la perception des différentes catégories socioprofessionnelles vis-à-vis le caractère charismatique et ça perception par les collaborateurs sur la nature de charisme si il est de nature acquise ou bien innée, ou bien ni acquis ni inné ;pour la catégorie cadre on constate que **58.70%** on répondu pour le charisme st acquis, et **34.78%** qui déclarent que le charisme est inné, et **06.52%** on opté pour le charisme il n'est ni inné ni acquis. Pour la catégorie des agents de maîtrise on a un taux de **75.00%** ont répondu pour acquis contre 25.00%pour inné. Alors que pour la catégorie agents d'exécution **77.78%** ont choisi le charisme est acquis contre **22.22%** pour le charisme inné.

Le manager doit tout d'abord maîtriser l'ensemble des savoirs et savoir-faire indispensables pour asseoir sa crédibilité à un tel poste. Soit des compétences dites techniques. Mais il doit également cultiver un certain savoir-être. De l'engagement permanent dans l'action bien sûr, mais aussi une capacité à dégager un certain pouvoir de séduction, quelle que soit la situation.

Nombreux sont ceux à considérer le charisme comme quelque chose d'inné et de totalement impalpable. Toutefois, il est aujourd'hui reconnu qu'il est fortement possible d'acquérir cette capacité à séduire ou tout du moins en travailler certains aspects.

En effet, la maîtrise de postures et techniques de communication - savoir écouter, savoir convaincre, parler en public, avoir une gestuelle adéquate, etc. alliée à une bonne connaissance de soi et une certaine assurance, aide grandement à obtenir l'adhésion des autres et la cohésion d'équipe autour de leur commandeur. La connaissance de ces outils est donc un atout indéniable pour renforcer charisme... et son style de commandement leadership !

Tableau N°41: Traits de personnalité de Commandeur Charismatique/ Sélection des enquêtés .

Parmi les traits suivant, quels sont ceux qui s'appliquent parfaitement à la personnalité charismatique d'un Commandeur selon vous ? Plusieurs choix possibles.	Effectif	Pourcentage
Bon Communicateur	20	14.29%
Confiance en soi	33	23.57%
Inspire Motivation	12	08.57%
Ecoute active	17	12.14%
Créativité	06	04.29%
Visionnaire	13	09.29%
Avoir de la détermination	39	27.86 %
Total des reponses	140	100 %

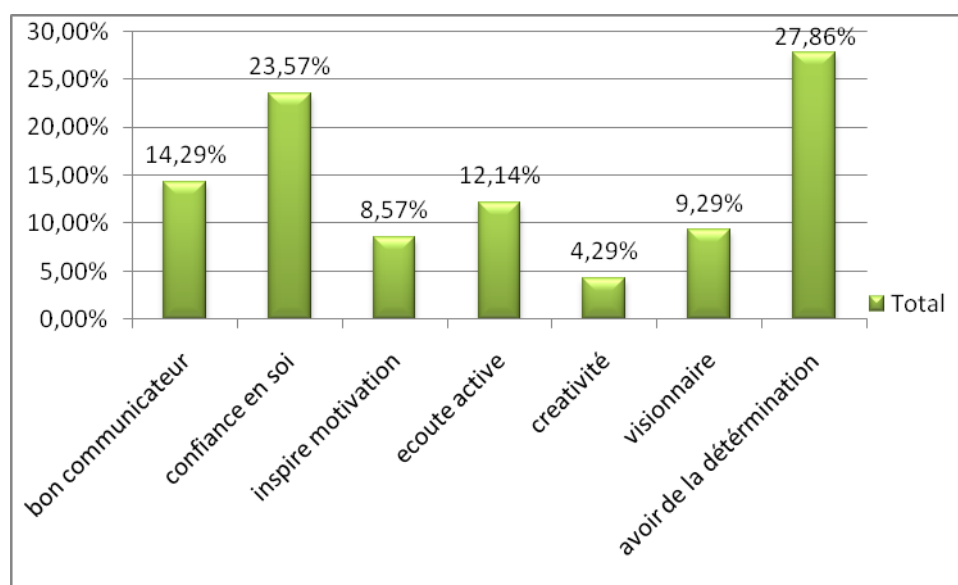


Figure N°40: Traits de personnalité de Commandeur Charismatique/ Sélection des enquêtés.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°41** et illustrées dans la **Figure N°40** parlent de la perception des différents traits de personnalité qui s'appliquent parfaitement au commandeur doté d'une personnalité charismatique ,notre échantillon a révélé que « *avoir de la détermination* » est le premier point et le premier trait de personnalité charismatique qu'on trouve chez un commandeur charismatique ce trait est représenté avec un taux de **27.86 %** ;ensuite en deuxième position on a « *confiance en soi* » avec un taux de **23.57%** un trait qui traduit un fort caractère ;en troisième position on trouve avec un taux de **14.29%** « *bon communicateur* » on a ensuite « *écoute et active* » avec une proportion de **12.14%** ;on a en quatrième position avec un taux de **09.29%** la qualité et le traité « *visionnaire* » on a aussi « *inspire la motivation* » avec un taux de **08.57%**,et en dernière position « *créativité* » avec seulement **04.29%**.on pourra dire que le commandeur charismatique chez le personnel de **CEVITAL** est vu comme une personnalité a caractère fort surtout sur le plan émotionnelle et psychosociologique ; car Le charisme est la qualité d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions. Un commandeur charismatique puissant, c'est-à-dire fascinant, et neutralise le jugement d'autrui et arrive facilement à les convaincre ; c'est pourquoi les managers et commandeurs charismatique peuvent si aisément diriger, voire manipuler, les autres grâce a leurs charisme. Le charisme est souvent un don naturel ou une façon d'être, mais il est possible de travailler sur soi pour le développer. Le charisme est surtout lié à la détermination et a la confiance en soi et une bonne capacité communicationnelle.

Tableau N°42: Répartition des enquêtés selon leur avis sur la qualité des rapports entretenus avec leurs Commandeur.

Quelle qualité de rapports, entretenez-vous avec votre Commandeur ?	Effectif	Pourcentage
Rapport de distanciation	01	01.59%
Simple rapports de travail	27	42.86%
Rapports de proximité	16	25.40%
Rapports de Confiance	17	26.98%
Obéissance ent subordination	02	03.17%
Total des reponses	63	100 %

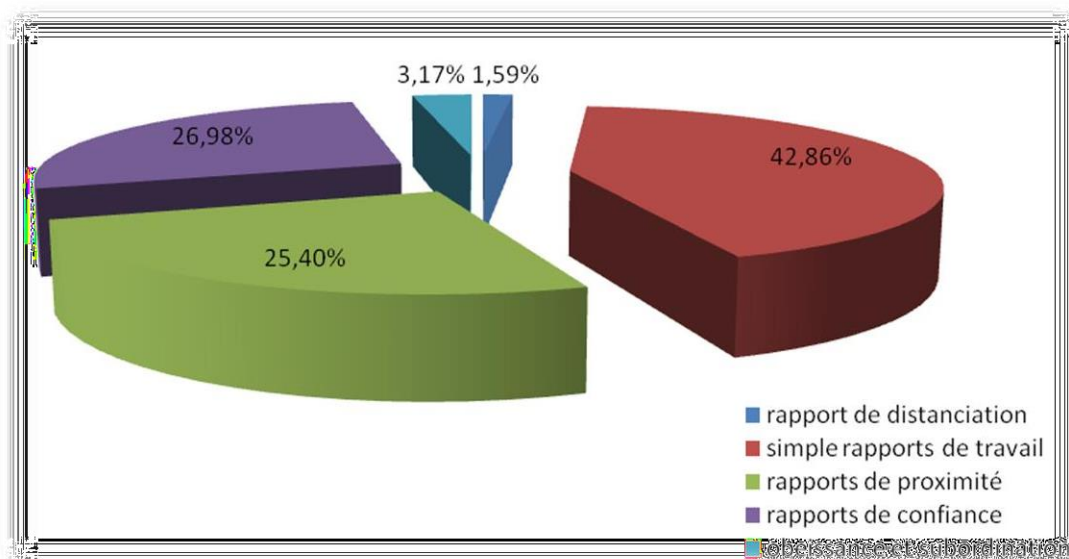


Figure N°41: Répartition des enquêtés selon leur avis sur la qualité des rapports entretenus avec leurs Commandeur.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°42** et illustrées dans la **Figure N°41** nous propose un recensement des points de vue des collaborateurs de l'entreprise **CEVITAL** à propos des qualités de relation qu'ils entretiennent avec leur commandeur ; les résultats trouvés démontrent que les enquêtés pensent qu'ils

entretien un simple rapport de travail avec un taux de **42.86%** suivi par la « rapport de confiance » avec un taux de **26.98%** suivie par « *Rapports de proximité* » avec un taux de **25.40%** et on a en avant dernière position avec un taux de **03.17%** «Obéissance et subordination » et finalement en dernier position on a « rapports de distanciation » avec seulement une faible représentation de **01.59%**.

Les résultats de ce tableau et les grandes tendances vers des rapports de confiance et de proximité existantes entre les commandeurs et les éléments de leurs équipes semble un élément clé pour simplifier les relations de travail. Au sein de contexte d'une grande entreprise **CEVITAL** Afin d'optimiser les performances. Encore plus la faible proportion des qualités de rapports qui nous renseignent sur la faiblesse des rapports entretenus avec leur commandeur comme, obéissance et subordination et rapport de distanciation des tendances très faible qui renforce le point de vue sur la bonne nature des rapports entre les commandeurs et leurs membres d'équipe.

Tableau N° 43 : Rapports aux commandeurs à l'égard de styles de Commandement d'après les employés enquêtés

Qualité de rapports avec le manager	Rapports de distanciation		Simple rapports de travail		Rapports de proximité		Rapports de confiance		Obeissance et subordination		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Autocratique	00	00	03	50.00	03	50.00	00	00	00	00	06	100
Démocratique	00	00	21	37.50	17	30.36	15	26.79	03	05.36	56	100
Laisser faire	01	100	00	00	00	00	00	000	00	00	01	100
Total	01	01.59	24	38.10	20	31.75	15	23.81	03	04.76	63	100

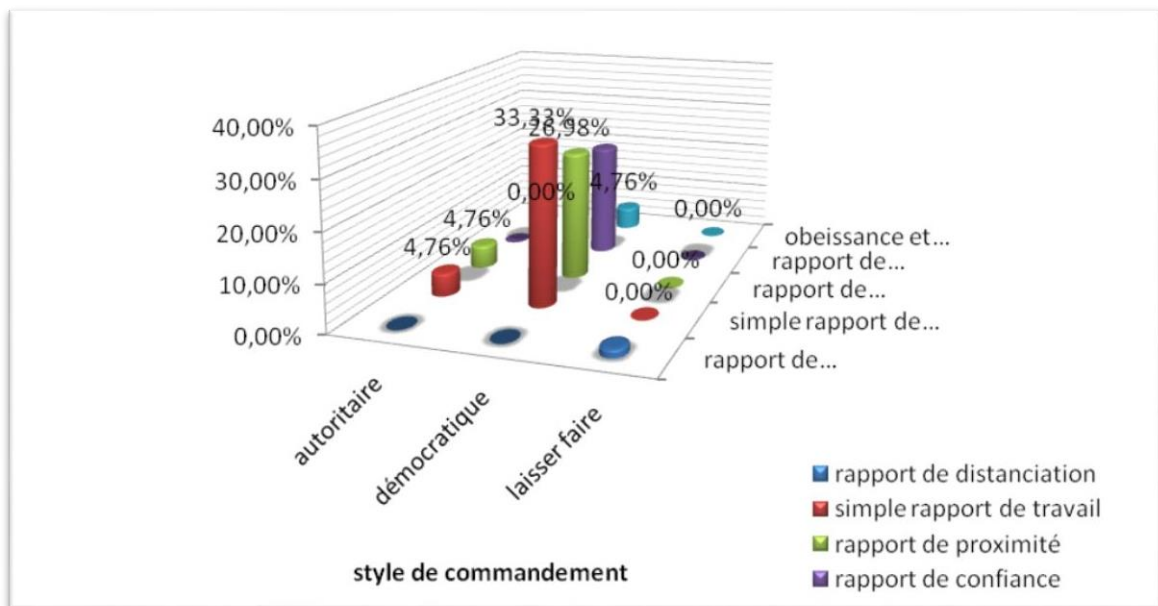


Figure N° 42 : Rapports aux commandeurs à l'égard de styles de Commandement d'après les employés enquêtés.

Lecture :

Conformément aux données statistiques de **Tableau N°43** et **Figure N°42**, on constate que pour les enquêtés qui ont confirmé la domination de **style démocratique** au sein de leur espace professionnel Déclarent qu'ils se trouvent dans des équipes ou il développent avec leur commandeur un « simple rapport » de travail cette tendance est représenté avec un taux de **37.50%**, *vient* ensuite avec un taux de **30.36%** nature de rapports caractérisés comme « rapport de proximité »et avec un taux de **26.79%** ceux qui déclarent qu'ils développent « des rapports de confiance » avec leur commandeur tandis que ya que une proportion de **05.36%** qui disent que leurs rapport avec leur commandeur n'est qu'un rapport d'obéissance et de subordination ;et on dernière position on trouve avec aucune représentation **00%** de la tendance « rapports de distanciation ». Pour **le style autoritaire** on trouve que les réponses son réparties équitablement avec **50.00%** chacune « rapports de proximité » et « simple rapports de travail. Pour **le style laisser faire** on trouve la tendance de « rapports de distanciation».donc selon les styles de commandement on trouve plus des tendances de proximité et de confiance que développent les subordonnés en vers leur commandeur.

Ce climat de travail trouvé dans une entreprise algérienne comme *CEVITAL* pourra constituer des éléments propices pour maximiser la cohésion au sein des équipes à travers des commandeurs qui facilitent aux membres de son équipe un accès facile et efficace aux meilleurs rapports possibles.

Tableau N°44 : Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'implication à la prise de décision

Est-ce que votre Commandeur vous fait participer à la prise de décision dans le contexte professionnel ?	Effectif	Pourcentage
Toujours	33	52.38%
Rarement	20	31.75%
Jamais	10	15.87%
Total des reponses	63	100 %

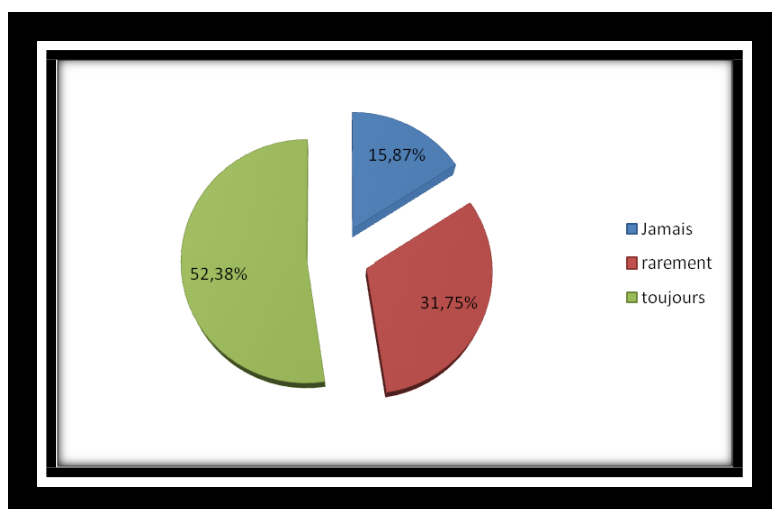


Figure N°43: Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'implication à la prise de décision

Lecture :

Conformément aux données statistiques de **Tableau N°44** et **Figure N°43**, on constate que pour les enquêtés qui ont confirmé que leurs commandeurs les fait participer « toujours » dans le processus de prise de décision dans le contexte

professionnel sont représentés avec un taux de **52.38%** contre **31.75%** qui disent que leur commandeurs les consultent que rarement lors des prises des décisions tandis que le reste ça veut dire les **15.87%** qui restent voient que leur commandeur ne les consultent jamais lors des prises de décisions.

Les résultats ressorties de l'analyse précédente confirment le faite que a **CEVITAL** et dans la direction énergie le style de commandement basé sur le partage et la prise en compte des avis de tout le monde dans le but d'avoir les meilleurs points de vues et les meilleurs résultats possibles.les deux autres tendances peut être expliquées par le faite que les commandeurs on une grande confiance en soi en matière de prise de décision vue leur longue expériences et vaste compétences et savoir et trouvent souvent qu'ils ont pas vraiment besoin de consulté les autres membres de l'équipe afin d'optimiser les délai de réalisation et de prise de décision .néanmoins le style de consultation et de faire participer les autres dans le processus de prise de décision est de loin le style le plus a encourager afin de nourrir les décisions par les avis de tout le monde.

Tableau N°45 : Types de Commandement et concertation à la décision selon les salariés enquêtés

Participation dans la prise de décision Style de commandement	JAMAIS		Rarement		toujours		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
autoritaire	01	16.67	02	33.33	03	50.00	06	100
démocratique	09	16.07	16	28.57	31	55.36	56	100
Laisser faire	00	00	01	100	00	00	01	100
Total	10	15.87	19	30.16	34	53.97	63	100

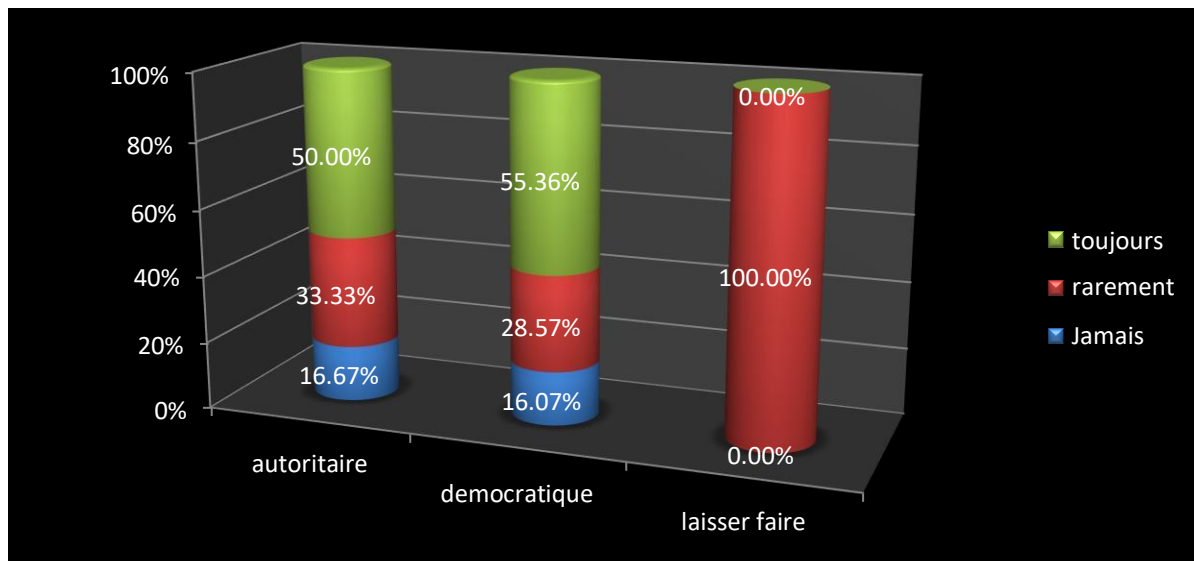


Figure N°44 : Types de Commandement et concertation à la décision selon les salariés enquêtés.

Lecture :

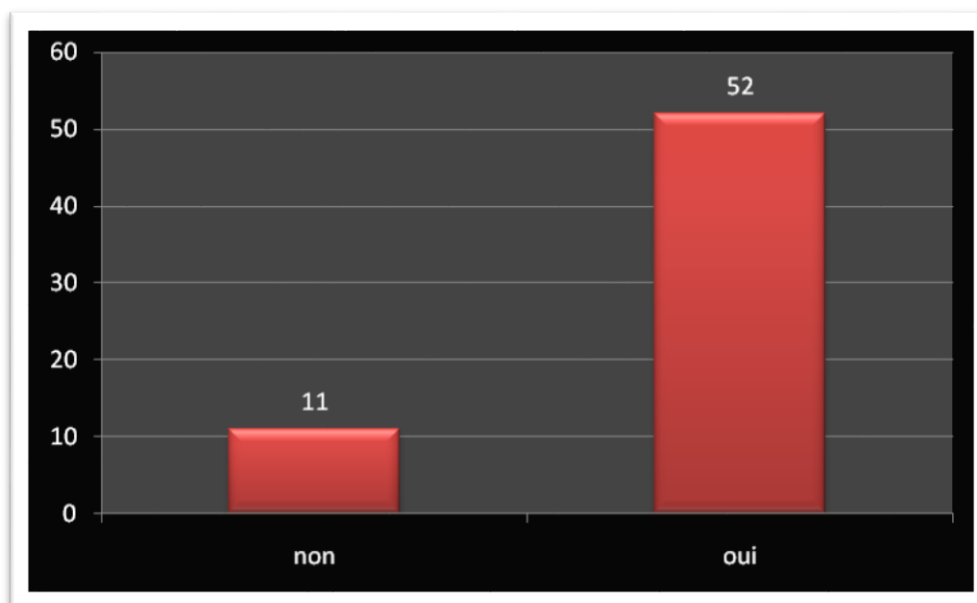
Conformément aux données statistiques de **Tableau N°45** et **Figure N°44**, on constate que pour les enquêtés qui ont confirmé la domination de **style démocratique** au sein de leur espace professionnel Déclarent qu'ils se trouvent dans des équipes ou leur commandeur les fait participer dans la prise de décisions cette tendance est représentée par un taux de **55.36% contre 28.75%** qui disent que ils sont consulté que rarement et que **16.67%** ont dit que leur commandeur ne les fait jamais participer dans le processus de prise de décision. Pour le style autoritaire on trouve que les réponses son réparties comme suit , 50.00% pour ceux qui ont dit que ils sont toujours consulté et fait participer par leur commandeur dans la prise de décision **et que 33.33%** ont répondu par « rarement » . Pour le **style laisser faire** on trouve la tendance de « rarement» fait participer par leur commandeur dans la prise de décision. Donc selon les styles de commandement on trouve plus des tendances de partage dans la trajectoire de prise de décision.

Élaborer la prise d'une meilleure décision peut demander du temps et suffisamment de qualités au commandeur au sein de **CEVITAL** et de même de toute organisation. Mais, une fois que les étapes indispensables sont respectées et

consultation de toutes les compétences divers, l'organisation n'en sort que gagnante en termes de notoriété et d'efficacité sur le marché de la concurrence. Justement, voilà pourquoi il est nécessaire de s'approprier ce principe de partage et de consultation.

**Tableau N°46 : Personnalité du Commandeur et Confiance Générée/
Perceptions des employés enquêtés**

Est-ce que la personnalité de votre commandeur vous inspire Confiance et vous Motive ?	Effectif	Pourcentage
Oui	52	82.54%
Non	11	17.46%
Total	63	100%



**Figure N°45 : Personnalité du Commandeur et Confiance Générée/
Perceptions des employés enquêtés**

Lecture :

82.54% de nos enquêtés ont un avis positif vis-à-vis la personnalité de

leur commandeur et que il leur inspire confiance et motivation, contre uniquement **17.46%** de la totalité des répondant qui voient que la personnalité de leur commandeur ne leur inspire pas motivation et confiance.

Quand on parle de personnalité de commandeur qui inspire confiance et motivation des salariés, on a tendance à penser récompenses, cadeaux, avantages être entendue et défendue par son commandeur... Pourtant un facteur autre que matériel se place bien avant tout cela : le facteur humain. Et c'est en cela que le dirigeant d'une entreprise et les managers d'équipe ont un rôle primordial dans la motivation et implantation de la confiance de leurs collaborateurs. La motivation et confiance est donc bien un acte managérial et si une règle devait être retenue, cela serait de toujours garder à l'esprit que le commandeur, a travers ses actions et réactions seront prises pour exemple par les membres de son équipe.

**Tableau N°47 : Personnalité du Commandeur / Confiance et Motivation
Générées / Perceptions des employés enquêtés par profession**

Cmanager inspire motivation et confiance	Oui	Non	Totale
CSP			
Cadre	38 82.61%	08 17.39%	06 100 %
Agent de maitrise	07 87.50%	01 12.50%	56 100 %
Agent d'exécution	07 77.78%	02 22.22%	01 100 %
Total	52 82.54%	11 17.46%	60 100 %

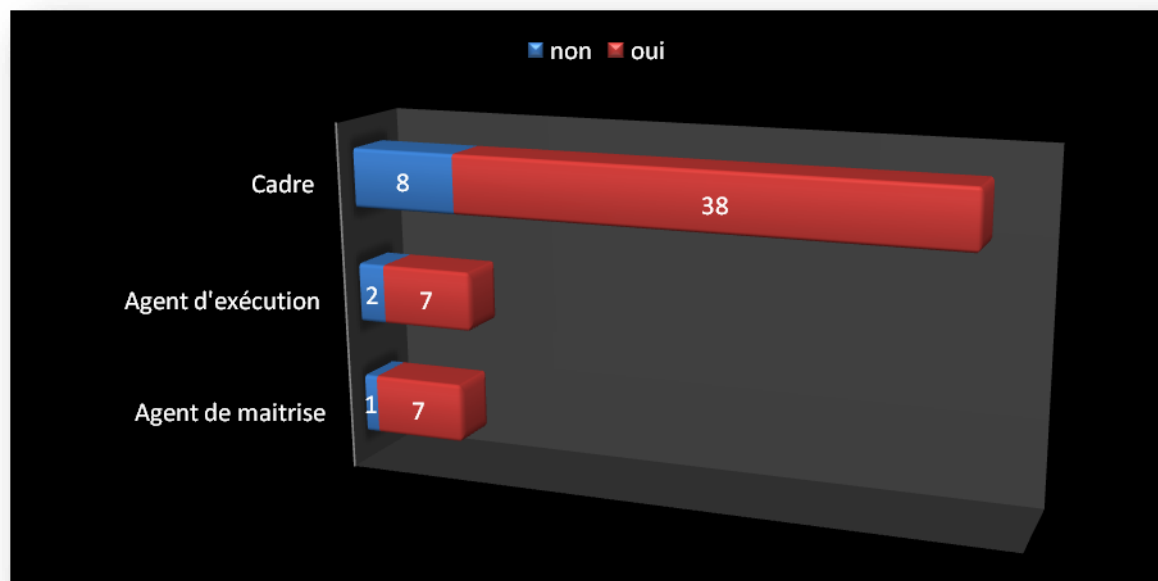


Figure N°46 : Personnalité du Commandeur / Confiance et Motivation Générées/ Perceptions des employés enquêtés par profession .

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°47** et illustrées dans la **Figure N°46** parlent de la réalité qu'aperçoivent les différentes catégories socioprofessionnelles sur la personnalité de leur commandeur et si celle la les inspire confiance et motivation ; il est inscrit que **82.54%** qui confirment que leur commandeur les inspire motivation et confiance contre uniquement **17.46%** qui voient et évoquent le contraire. Pour la catégorie cadre on a la tendance majoritaire à l'ordre de **82.61%** qui confirment la réalité que leur commandeur leur inspire confiance et motivation a travers sa personnalité tandis que les autres cadres représentés par un taux de **17.39%** évoquent le contraire, pour la catégorie agents de maîtrise on a un taux de **87.50%** qui confirment cette inspiration contre uniquement un taux de **12.50%** ; pour la catégorie des agents d'exécution on remarque un taux de **77.78%** qui rejoint cette réalité contre un taux de **22.22%** qui confirment le contraire. il est donc à confirmer le faite que les commandeurs au sein de **CEVITAL** sont vu par leur subordonnés avec une grande tendance qu'ils constituent par leurs personnalité une source d'inspiration en matière de confiance et de motivation ; un point fort et un aspect qui permettra une plus grande possibilité d'éventuelles succès et progression.

Tableau N°48 : Style de Commandement en rapport avec les sentiments développés chez des membres de l'équipe..

Motivation et confiance par le manager style de commandement	Oui	Non	Totale
autoritaire	06 100%	00 00%	06 100 %
démocratique	45 80.36%	11 19.64%	56 100 %
Laisser faire	01 100%	00 100%	01 100 %
Total	52 82.54%	11 17.46%	60 100 %

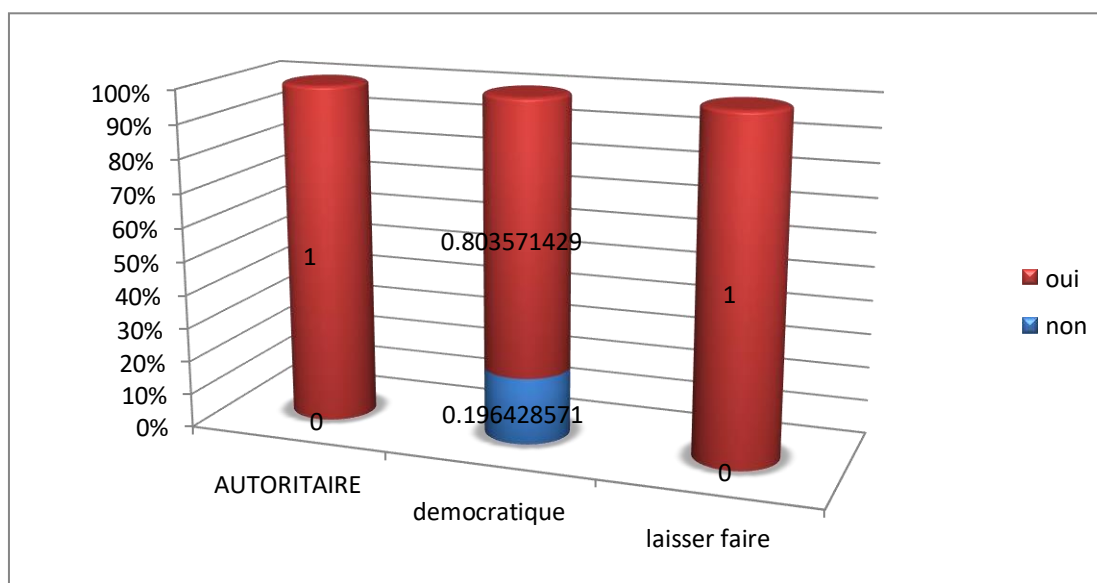


Figure N°47 : Style de Commandement en rapport avec les sentiments développés chez des membres de l'équipe.

Lecture :

Suite aux données de **Tableau N°48** et **Figure N°47** on constate que la

majorité des collaborateurs qui confirment la domination de **style démocratique** au sein de **CEVITAL** et au sein de l'unité énergie on trouve que avec un taux de **80.36%** ils confirment que leur commandeur vu comme appliquant un style démocratique confirme que leur commandeur leur inspire confiance et motivation avec une personnalité bien particulière contre uniquement **19.64%** qui jugent par le contraire ;pour les répondant de **style autoritaire** on constate qu'avec un taux de **100%** la totalité des répondants ont confirmé que la personnalité de leur commandeur les inspire motivation et confiance cela s'explique par les traits de caractère fort et la puissance d'un commandeur autocratique qui a un certain degré fascine les subordonnés ;pour le style laisser faire on observe un taux de totalité qui déclarent que le commandeur inspire la motivation et confiance chez les collaborateurs. D'ou on peut confirmer l'importance d'avoir des commandeurs avec un plein de traits de personnalité positifs qui peuvent fasciner, motiver inspirer les gens et les amener à atteindre des niveaux plus élevés de progression.

Tableau N°49 : Répartition des enquêtés par rapport à leurs avis sur l'encouragement de leur liberté d'expression et de suggestions.

Votre Commandeur encourage –t-il votre liberté d'expression et de suggestions ?	Effectif	Pourcentage
Oui	53	84.13%
Non	10	15.87%
Total	63	100%

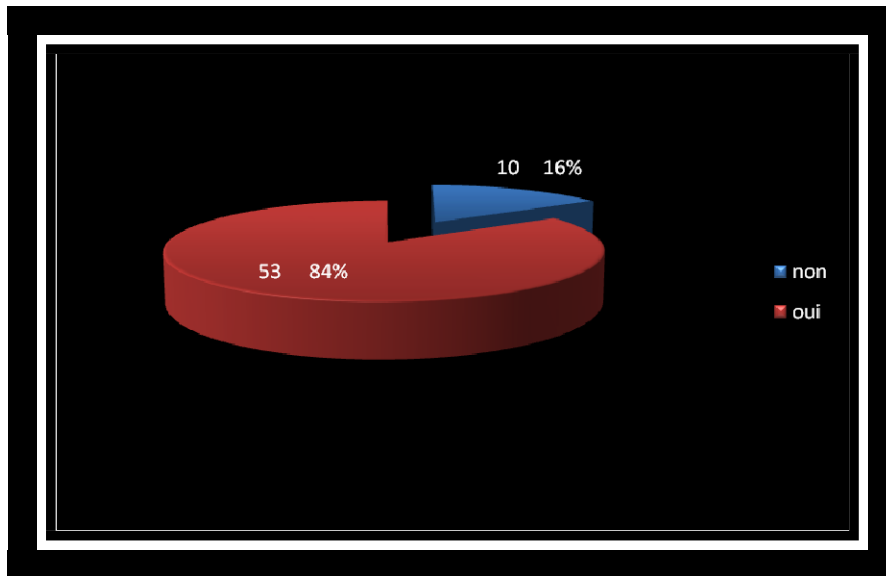


Figure N°48 : Répartition des enquêtés par rapport à leurs avis sur l'encouragement de leur liberté d'expression et de suggestions

Lecture :

84.13% de nos enquêtés ont un avis positif vis-à-vis la personnalité de leur commandeur et que il encourage leur liberté d'expression et de suggestion contre uniquement 15.87% qui ont déclaré le contraire ; cela confirme le faite que l'entreprise *CEVITAL* a l'image de la trajectoire suivi par la majorité des grandes entreprise a travers le monde, traduit par les commandeurs lors de leurs relation avec leurs subordonnés ou ils doivent faire une preuve de manager ouvert a toutes les idées, à tout les sentiment, suggestions... tant que elles visent des fins constructives car c'est la meilleur façon de connaitre les réalité et de la corriger par les moyen les plus efficaces.

Tableau N°50 : Techniques et moyens pour encourager la liberté d'expression et de suggestion des salariés d'après l'échantillon d'étude.

Comment Votre Commandeur encourage –t-il votre liberté d'expression et de suggestions ?	Effectif	Pourcentage
Il prend vraiment en considérations les autres points de vue	24	42.86%
Il se concentre uniquement sur sa vision et impose son point du vue	03	05.36%
Il propose son point de vue mais souhaite avoir de meilleures suggestions	26	46.43%
Il vous laisse s'exprimer, et vous écoute sans tenir compte de vos propositions.	03	05.36%
Total des reponses	63	100 %

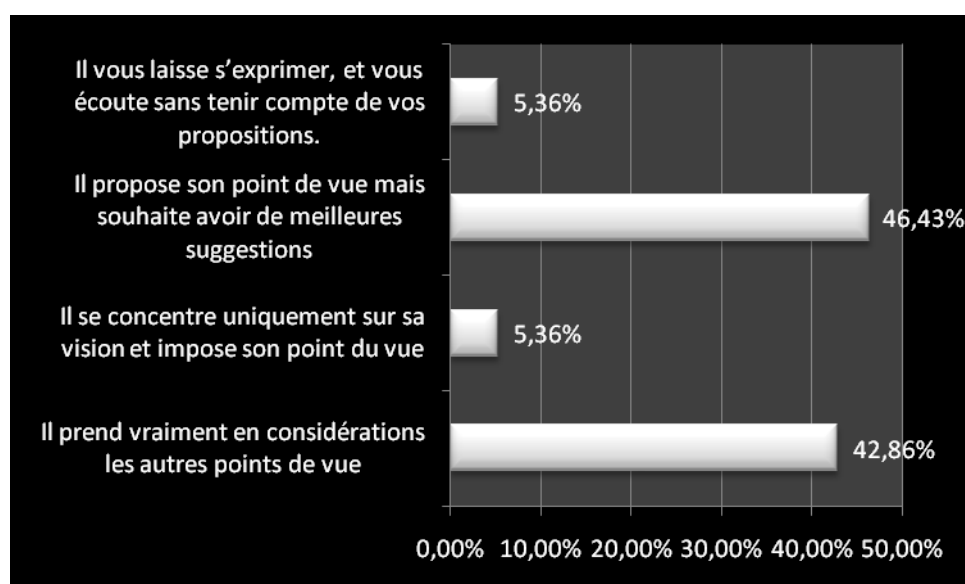


Figure N°49 : Techniques et moyens pour encourager la liberté d'expression et de suggestion des salariés d'après l'échantillon d'étude.

Lecture :

On se référant aux données de tableau et représentation graphique ci-dessus, nous constatons que notre échantillon a répondu avec le plus grand taux de **46.43%** pour « *Il propose son point de vue mais souhaite avoir de meilleures suggestion* » Suivi en deuxième position avec un taux de **42.86%**, « *par Il prend vraiment en considérations les autres points de vue* », en troisième position on aux les deux autres

propositions avec un taux respectives pour les deux de **05.36%**.cette analyse de ses résultats de tableau et figure vient pour renforcer l'importance et l'excellence des impacts de prendre en considération les apports et les suggestion des membres de l'équipe et d'encourager le climat de liberté bien sure faut qu'il soit dans un cadre purement professionnel orienté pour la réalisation et l'atteinte des objectifs.

Tableau N°51 : Répartition des enquêtés selon l'évaluation de la capacité d'écoute de leur commandeur

Comment jugez-vous Les capacités d'écoute de votre Commandeur à l'égard de vos propositions ?	Effectif	Pourcentage
Faibles	01	01.59%
Moyennes	29	46.03%
Très élevé	33	52,38%
Total	63	100%

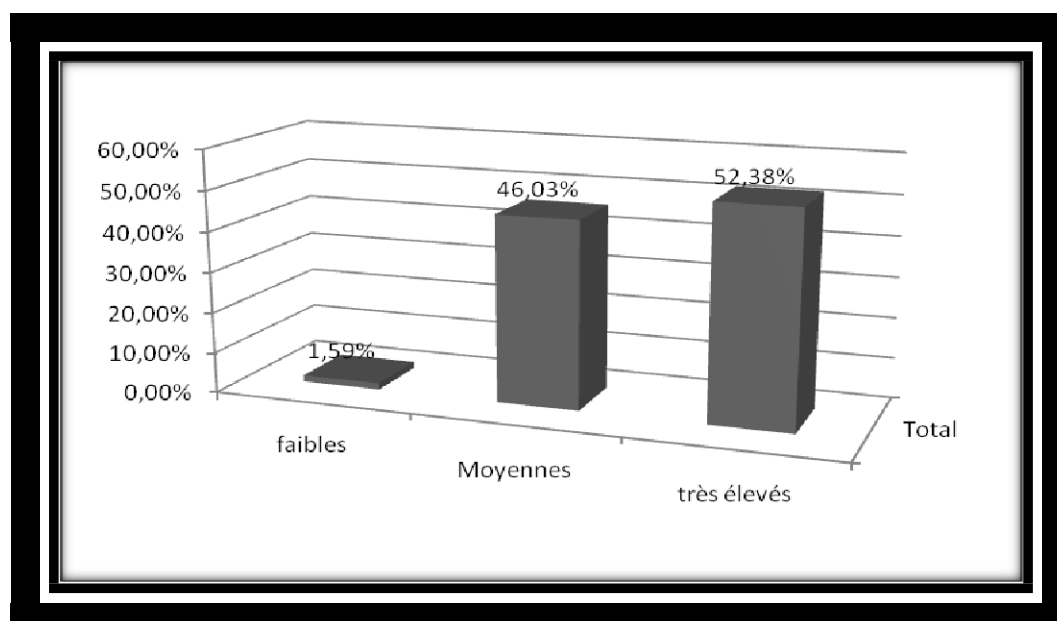


Figure N°50 : Répartition des enquêtés selon l'évaluation de la capacité d'écoute de leur commandeur

Lecture :

L'analyse de **Tableau N°51** et **Figure N°50** laisse voir clairement que les collaborateurs de **CEVITAL** et particulièrement ceux de la direction énergie croient avec un taux de **52,38%** que les capacités d'écoute de leurs commandeur sont très élevées, en deuxième position on a avec un taux de **46.03%** *ceux qui déclarent que les capacités d'écoute de leur commandeur est moyenne ;et on dernier position on trouve la tendance faible représenté par un taux de 01.59%*.

Pour parvenir à développer les compétences de ses collaborateurs, s'assurer de leur implication et leur permettre d'atteindre leurs objectifs, le manager possède différents outils, dont celui de la communication. En effet, les problèmes relationnels, le manque de motivation ou les conflits, naissent souvent de difficultés dans les échanges. La clé d'une bonne communication réside dans l'écoute. Une écoute active, réelle et sincère permet au responsable et commandeur d'équipe de comprendre les attentes, les besoins mais aussi les freins dans l'accomplissement des tâches. Il lui est alors possible de trouver des solutions pour l'aider à dépasser les limites, et s'appuyer sur les ressources.

Tableau N°52: Capacité d'écoute du Commandeur en fonction de Styles de gestion.

La capacité d'écoute de Style de commandement	faible		moyenne		Trés élevé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
autoritaire	01	16.67	02	33.33	03	50.00	06	100
Démocratique	09	16.07	16	28.57	31	55.36	56	100
Laisser faire	00	00	01	100	00	00	01	100
Total	10	15.87	19	30.16	34	53.97	63	100

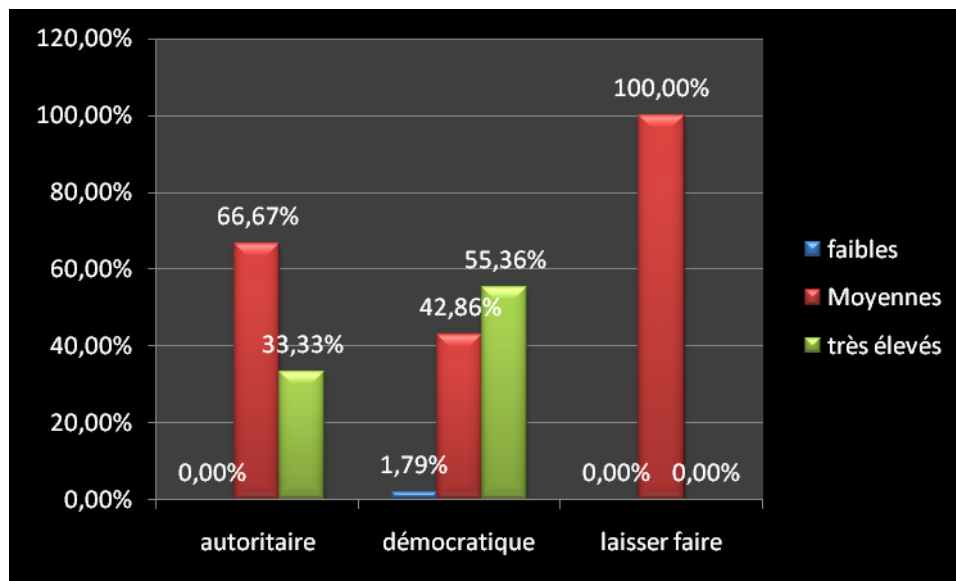


Figure N°51 : Capacité d'écoute du Commandeur en fonction de Styles de gestion.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°52** et illustrées dans la **Figure N°51** parlent de la perception de personnel des capacités d'écoute de leur commandeur d'équipe en relation avec le style de gestion de commandeur ; on constata que pour les enquêtés qui ont déclaré que le style dominant est **le style démocratique**, confirment avec un taux de **55.36%** que les capacités d'écoute de leurs commandeur sont « très élevées », ensuite on a avec un taux de **46.03%** ceux qui déclarent que les capacités d'écoute de leur commandeur est « moyenne » et enfin avec un taux de **16.07 %** des enquêtés qui disent que la capacité d'écoute de leur commandeur est jugé comme faibles. Pour les enquêtés qui ont répondu pour **le style autoritaire** confirment avec un taux de **50.00%** que les capacités d'écoute de leurs commandeur sont « très élevées », suivi par la tendance « moyenne » avec un taux de **33.33%**, et **16.67%** pour capacités « d'écoute faibles » ; pour **le style laisser faire** on trouve la tendance « moyenne » comme capacités d'écoute de leur commandeur.

L'écoute est une compétence clé du management, que ce soit pour comprendre l'évolution de son environnement, négocier avec habileté, ou interagir efficacement avec son entourage professionnel.

Paradoxalement, au regard de son importance au quotidien, c'est aussi l'une des compétences les moins bien maîtrisées, selon les spécialistes des bilans de compétence. Le manager à l'écoute figure parmi de nombreux livres et plusieurs formations garantis par l'entreprise *CEVITAL* destinés à aider les commandeurs des équipes à s'améliorer dans ce domaine.

Tableau N°53 : Capacités du Commandeur à comprendre les soucis et les problèmes des membres de son équipe selon les enquêtés

Votre Commandeur de groupe à CEVITAL est-il en mesure de vous comprendre vos soucis et problèmes	Effectif	Pourcentage
Oui	52	82.54%
Non	11	17.46%
Total	63	100%

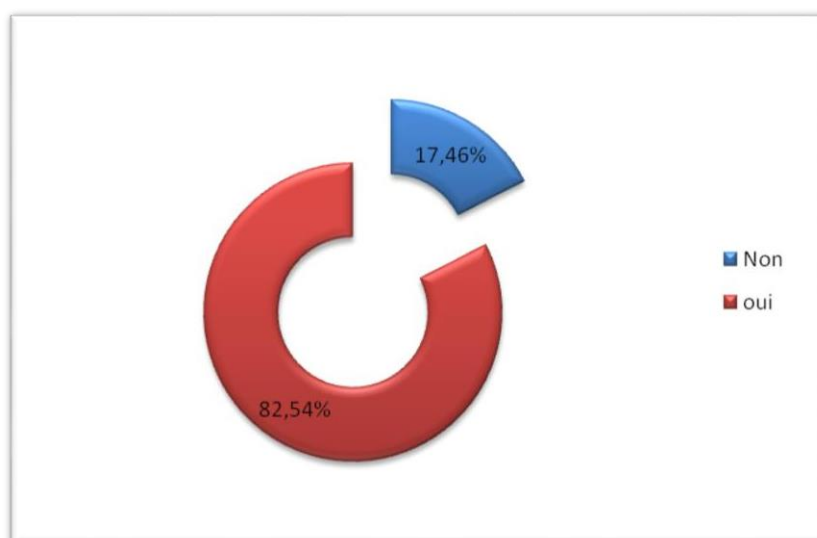


Figure N°52 : Capacités du Commandeur à comprendre les soucis et les problèmes des membres de son équipe selon les enquêtés

Lecture :

Les résultats indiqués dans le **Tableau N°53** et illustrés dans la **Figure N°52** désignent la répartition de notre échantillon selon la prise en considération de

commandeurs et son attitude en vers la compréhension des problèmes et soucis des membres de son équipe ou on trouve que la tendance positive est clairement dominante avec un taux de **82.54%** qui déclarent que leur commandeur est en mesure de comprendre leurs soucis et problèmes et de se fait de les prendre en charge avec les meilleurs moyens possible ;tandis que seulement 17.46% évoquent le contraire.

Le rôle du manager est de faire respecter les règles du jeu. Et de faire en sorte que tous les joueurs restent sur le terrain. S'il n'intervient pas, il risque d'aggraver la situation et d'être obligé d'en venir à des sanctions plus importantes que s'il avait posé le problème et essayé de le décortiquer. Ce qui n'empêche pas de faire preuve d'empathie et de trouver en commun des solutions compatibles avec le fonctionnement de l'entreprise, tel qu'un aménagement d'horaire. Il doit aussi éviter les injustices, afin de ne pas alourdir son dos par d'autres préoccupations émotionnelles et sentimentales généralement destructrices.

Tableau N°54 : Répartition des enquêtés selon leurs identifications de la personnalité charismatique d'un Commandeur.

Quelle signification, attribuez-vous à la personnalité Charismatique d'un Commandeur	Effectif	Pourcentage
La force et la puissance	38	49.32%
L'attrance et l'attractivité	08	10.96%
L'énergie et le magnétisme	14	19.18%
La bienveillance et la compassion	14	19.18%
La fertilisation et l'exploit	01	01.37%
Total des responses choisies	73	100%

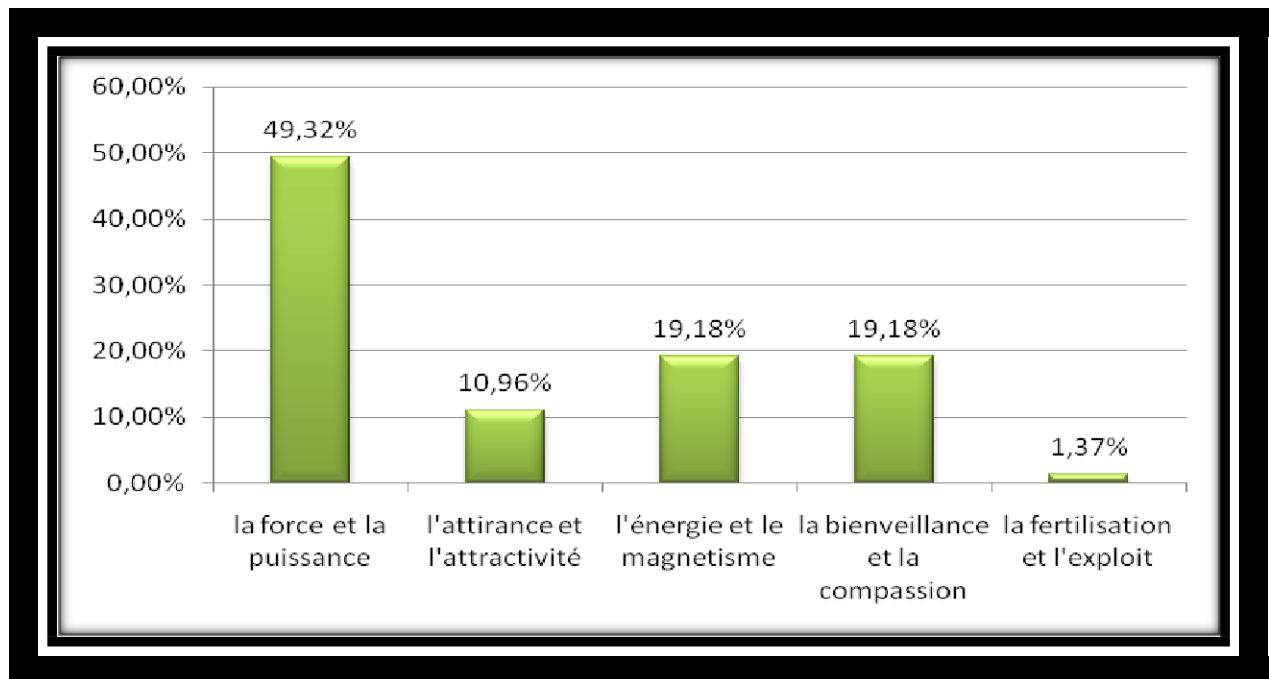


Figure N°53 : Répartition des enquêtés selon leurs identifications de la personnalité charismatique d'un Commandeur.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°54** et illustrées dans la **Figure N°53** parlent des perceptions des significations attribuées à la personnalité charismatique de commandeur. Les réponses à cette question font relater que le plus grand nombre des enquêtés ont déclaré que pour eux la personnalité d'un commandeur charismatique se caractérise en principe par la signification de la « force et la puissance » cette signification est fortement représentée avec un taux **49.32%** de suivie par « l'énergie et le magnétisme » et « La bienveillance et la compassion » les deux significations ont été représentées par un taux de **19.18%**, *ensuite avec un taux de 10.96%* on a « L'attrance et l'attractivité » et enfin on a « la fertilisation et l'exploit » représenté par un taux de **01.37%**.

D'après le sociologue Max Weber dans son œuvre « économie sociale », le charisme est « la croyance en la qualité extraordinaire d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence

considéré comme un « chef ». » Le charisme est la qualité d'une personne ou d'un groupe qui séduit, influence, voire fascine, les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions. Un charisme puissant trouble et neutralise le jugement d'autrui ; le charisme aide à diriger, voire à manipuler, les autres.

IV. Analyse et interprétation de la troisième hypothèse

Tableau N°55 : répartition des enquêtés selon leurs avis sur la connaissance des valeurs de CEVITAL.

<i>Connaissez-vous les valeurs de votre entreprise?</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Oui</i>	<i>59</i>	<i>93,65%</i>
<i>Non</i>	<i>4</i>	<i>6,35%</i>
<i>Total</i>	<i>63</i>	<i>100%</i>

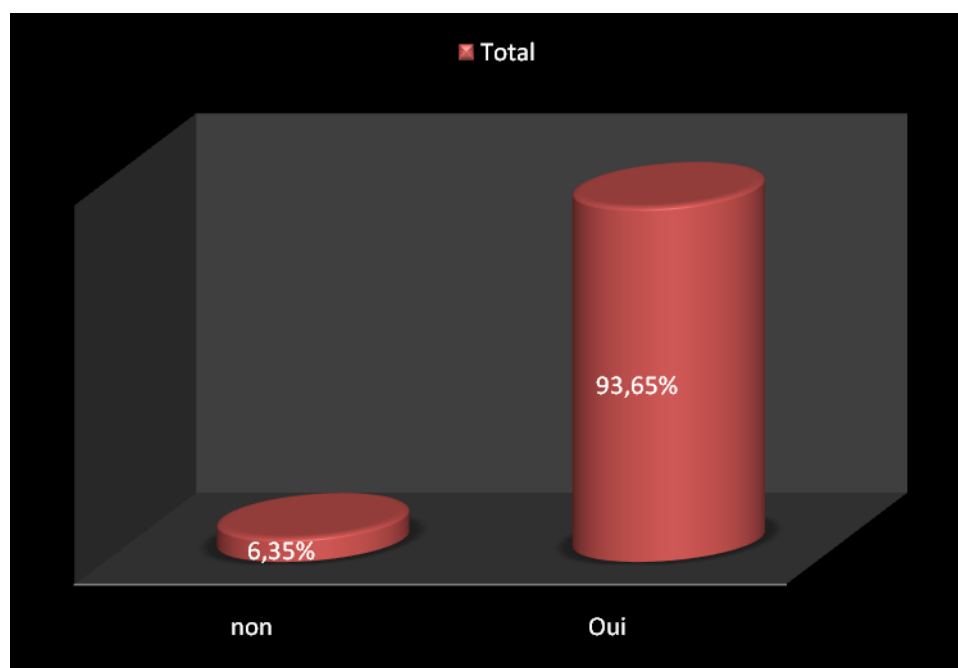


Figure N°54 : répartition des enquêtés selon leur avis sur la connaissance des valeurs de CEVITAL.

Lecture :

93.65% de nos enquêtés ont exprimé leurs connaissances des valeurs « IRIS » de

CEVITAL, on répondant a la question quelles sont les valeurs de *CEVITAL* ils disaient directement est spontanément « *IRIS* » en écrivant ensuite « intégrité, respect, initiative, solidarité » comme une petite explication de quoi s'agit il. Alors que uniquement **06,35%** des enquêtés restants ont déclaré qu'ils connaissent pas ces valeurs la.cela peut etre il est du a leurs niveaux d'instruction qui ne leurs permet pas de les assimilés théoriquement.

Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociétaux sur lesquels elle se base pour évoluer et prendre ses décisions stratégiques. Les valeurs de l'entreprise reflètent la vision de son dirigeant. *CEVITAL* comme d'autres entreprises comme à travers le monde communiquent régulièrement autour de leurs valeurs d'entreprise.

Tableau N°56 : Répartition des enquêtés selon les modes d'information sur les valeurs de *CEVITAL*.

Comment avez –vous été informez sur ces valeurs ?	Effectif	Pourcentage
Communication interne	31	25,83 %
Chef hiérarchique	22	18,33%
Pratiques quotidiennes	51	42,50 %
Autre	16	13,33%
Total	120	100 %

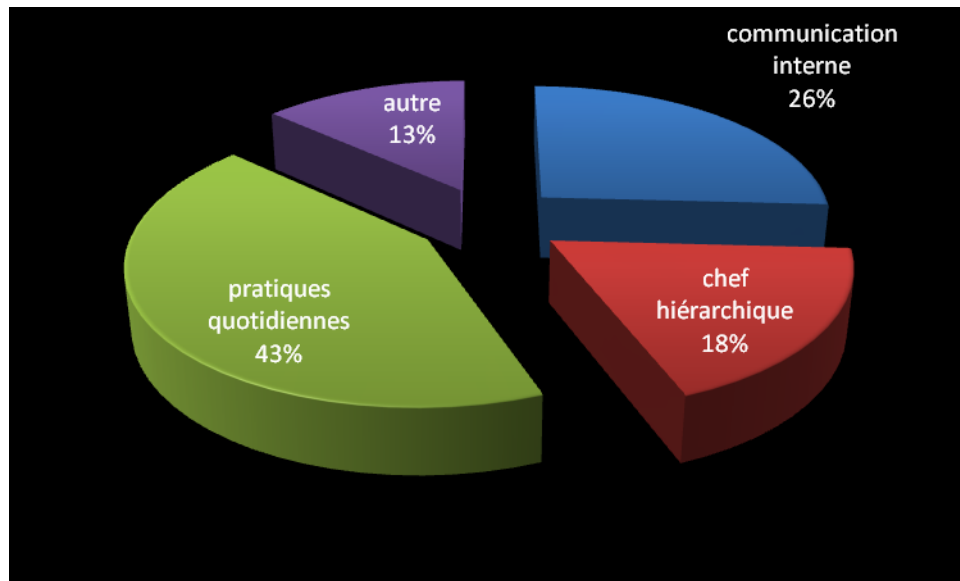


Figure N°55 : Répartition des enquêtés selon les modes d'information sur les valeurs de CEVITAL.

Lecture :

A partir des données statistiques de ce tableau et représentation graphique ci dessus, nous remarquons que notre échantillon évoque les valeurs de **CEVITAL** sont ont grande partie retrouvé et vécu par « Pratiques quotidiennes » vu la nature universelle de ces valeurs ;ensuite vient la « Communication interne » avec un taux de **25,83 %**,suivie par « le chef hiérarchique » avec un taux de **18,33%**,*en suite nous avons la rubrique « autres » avec un taux de 13,33%* ou les enquêtés ont dit en plusieurs reprises que à travers des formation sur ces valeurs ils pouvaient connaitre et rendre compte de « **IRIS** » comme valeur de **CEVITAL** ;ils ont évoqué par exemple une formation appelée « **ADN de CEVITAL** » dans laquelle ils ont pris connaissance sur ces valeurs et la grande partie des collaborateurs ont fait cette formation suivant un plan de formation orienté dans ce sens..

Tableau N°57 : Evaluation de l'importance d'avoir des valeurs à partager par les enquêtés de CVITAL.

Dans votre entreprise, a quel point est-il important d'avoir des valeurs a partager?	Effectif	Pourcentage
Trés important	30	28,30 %
Plutot important	46	43;40%
Ni important, ni sans importance	30	28,30 %
Plutot sans importance sans aucune importance	00	00%
Ne s'applique pas dans le contexte de notre entreprise	00	00%
Total	106	100 %

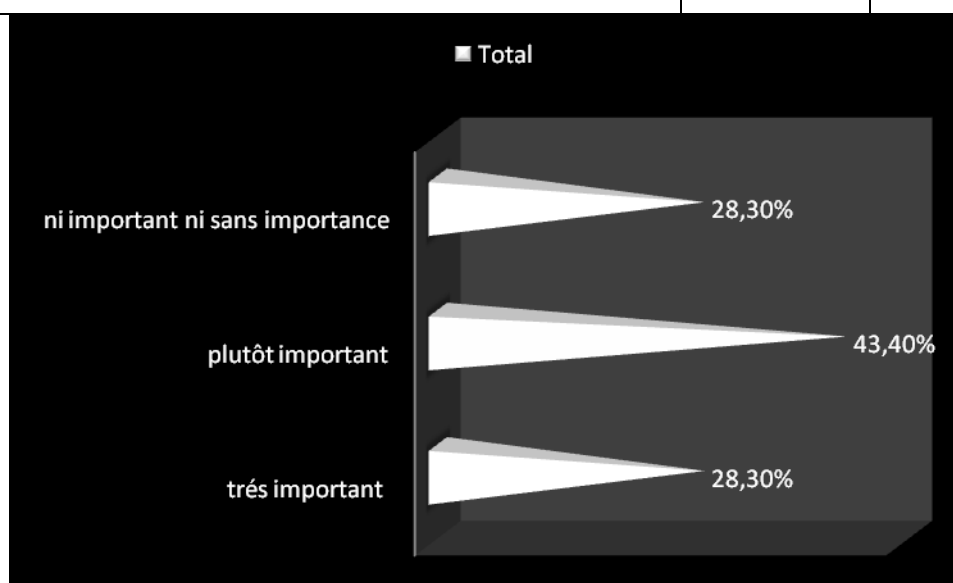


Figure N°56 : Evaluation de l'importance d'avoir des valeurs à partager par les enquêtés de CVITAL..

Lecture :

À travers les résultats de ce **Tableau N°57** et **Figure N°56**, on constate que **43;40%** des enquêtés déclarent que il est « *plutôt important* » d'avoir des valeurs a partager au sein de *CEVITAL* ; *et nous avons la tendance 25,83 % pour « très important »*, qui expliquent que toute organisation quelque soit à besoin d'avoir des valeurs à partager sur lesquelles tous le monde doit marcher. les **25.83%** des enquêtés qui restent déclarent que « *Ni important, ni sans importance* » peut être du à la complexité et la nature discrète qui nécessite une analyse minutieuse afin de ressortir

les vraies implications de sujet des valeurs.

Les valeurs jouent un rôle important dans la vie d'une entreprise, qu'il s'agisse d'optimiser et d'améliorer son fonctionnement en interne ou de valoriser sa communication externe. Ce sont généralement de grands principes humains, moraux ou sociétaux que les commandeurs doivent mettre en avant pour : fédérer les salariés, favoriser et promouvoir la cohésion et la motivation de l'ensemble du personnel ; aussi l'importance d'avoir des valeurs à partager réside dans l'intérêt qu'elles proposent afin d'rassurer les collaborateurs, fidéliser les clients et consolider ou développer une bonne image de marque ; encore plus faire émerger une véritable culture d'entreprise.

Certaines valeurs morales à l'image des valeurs « *IRIS* » de l'entreprise *CEVITAL* peuvent efficacement guider le management et la collaboration des salariés, ce qui contribue à améliorer leur bien-être, leur implication et leur efficacité au travail (exemples : bienveillance, le partage, la gentillesse).

Tableau N°58 : Degré d'implication du commandeur dans la mise en œuvre des valeurs de CEVITAL.

Quelle est le degre d'implication de votre commandeur dans lamise en oeuvre des valeurs de cevital ?	Effectif	Pourcentage
Fortement impliqué	40	63,49 %
Occassionnellement	21	33,33%
Pas du tout impliqué	02	3,17%
Total	63	100 %

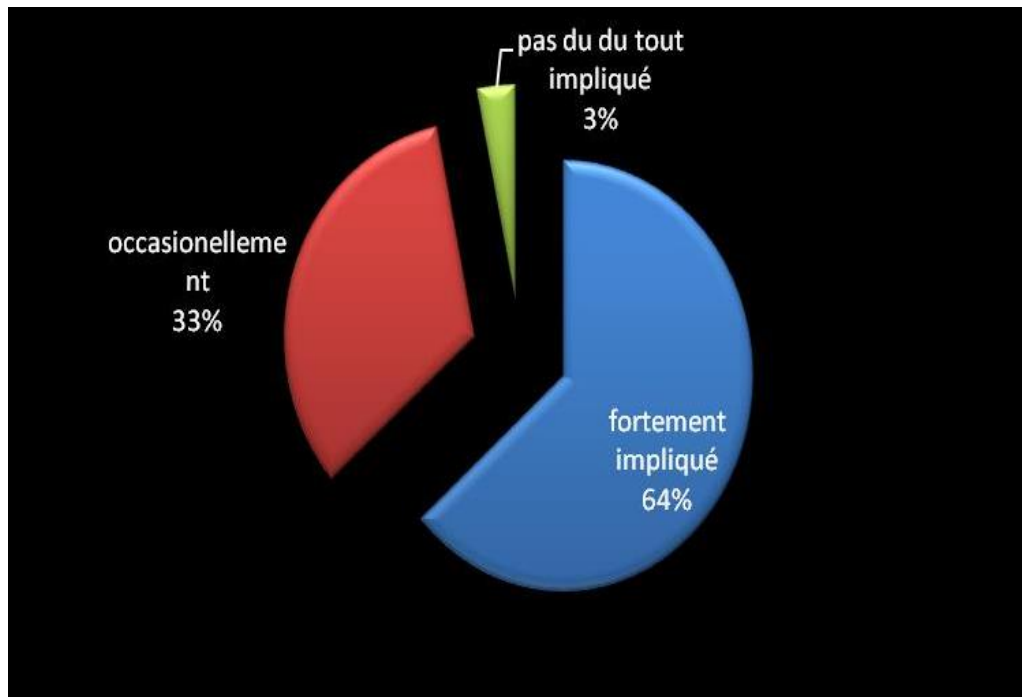


Figure N°57 : Degré d'implication du commandeur dans la mise en œuvre des valeurs de CEVITAL.

Lecture :

Suite aux données de **Tableau N°58** et illustration dans la **Figure N°57** on constate que la majorité des répondants ont répondu en faveur de «Fortement impliqué» ou le commandeur dans la mission de concrétisation des valeurs « **IRIS** » de **CEVITAL** est jugé comme fortement impliqué avec un taux de **63,49 %** de la totalité de notre échantillon ont soutenu cette tendance ou bien degré d'implication ; en suite on observe que **33,33%** des enquêtés évoquent que leur commandeur est impliqué que « occasionnellement » dans le processus de la concrétisation et la mise en œuvre des valeurs « **IRIS** » de **CEVITAL**. Finalement on trouve que uniquement **03,17%** de notre échantillon ont répondu par le fait que leur commandeur est « Pas du tout impliqué » dans la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise.

Les valeurs d'entreprise seront également judicieusement mises en avant par le commandeur par plusieurs méthodes et façon les plus simples sont celles qui apparaissent dans le cadre de la communication générale et quotidienne avec les membres de son équipe. Selon la nature des valeurs, le manager ou le commandeur

peut les faire apparaître sur les affichages dans les coins faites pour affichage aussi ouvrir des parenthèses sur ces valeurs la lors des briefing de travail ;le plus importante encore c'est que le commandeur doit être en mesure d'être le premier modèle qui pratique ces valeurs sur le terrain et veille comme premier responsable de son équipe au respect de ces valeurs commençant par lui-même et inciter les autres membres de son équipe de les appliquer dans leur vie professionnelle.

Tableau N°59 : Répartition des enquêtés selon le degré de sensibilisation de leurs collègues sur les valeurs de *CEVITAL*.

A votre avis, à quelle proportion vos collègues d'équipe de travail sont-ils sensibilisés sur les valeurs de <i>CEVITAL</i> ?	Effectif	Pourcentage
Faiblement sensibilisés	07	11,11%
Fortement sensibilisés	16	25,40%
Moyennement sensibilisés	40	63,49%
Pas du tout sensibilisés	00	00,00
Total	63	100 %

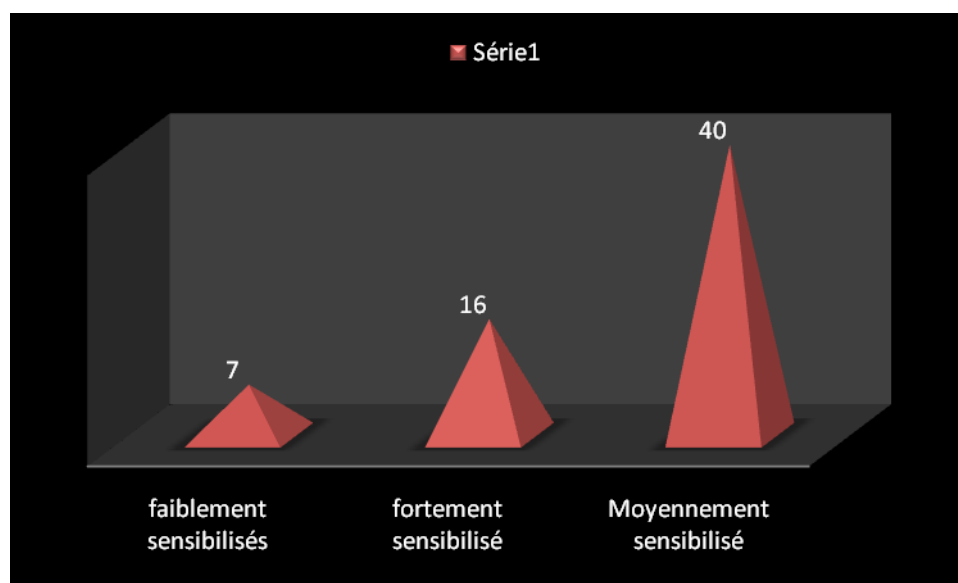


Figure N°58 : Répartition des enquêtés selon le degré des sensibilisations de leurs collègues sur les valeurs de *CEVITAL*.

Lecture :

L'analyse de **tableau N°59** et **figure N°58** laisse voir clairement que les collaborateurs de *CEVITAL* et particulièrement ceux de la direction énergie croient avec un taux de **63,49%** que leur collègues sont moyennement sensibilisés » tandis que ceux qui ont répondu par « fortement sensibilisés » sont représentés par un taux de **25,40%** ; alors que ceux qui ont opté pour la réponse « Faiblement sensibilisés » sont représentés avec un taux de **11,11%** ; et finalement on trouve aucune réponse ou bien représentation sur la tendance « pas de tout représenté » avec un taux de **00%**.

Les résultats de cette analyse nous permettent de dire que la concrétisation et la sensibilisation en matière de valeurs semble présentes au sein des équipes de travail de *CEVITAL*, néanmoins le travail sur la concrétisation et sensibilisation sur les valeurs exige des efforts continus et sans cesse afin de vivre réellement sur le terrain de travail.

Tableau N°60 : Répartition des enquêtés sur la question de concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de *CEVITAL*.

Les valeurs de solidarité et d'intégrité dans votre équipe de travail sont-elles concrétisées sur le terrain?	Effectif	Pourcentage
Oui	58	07,94%
Non	5	92,06%
Total	63	100%

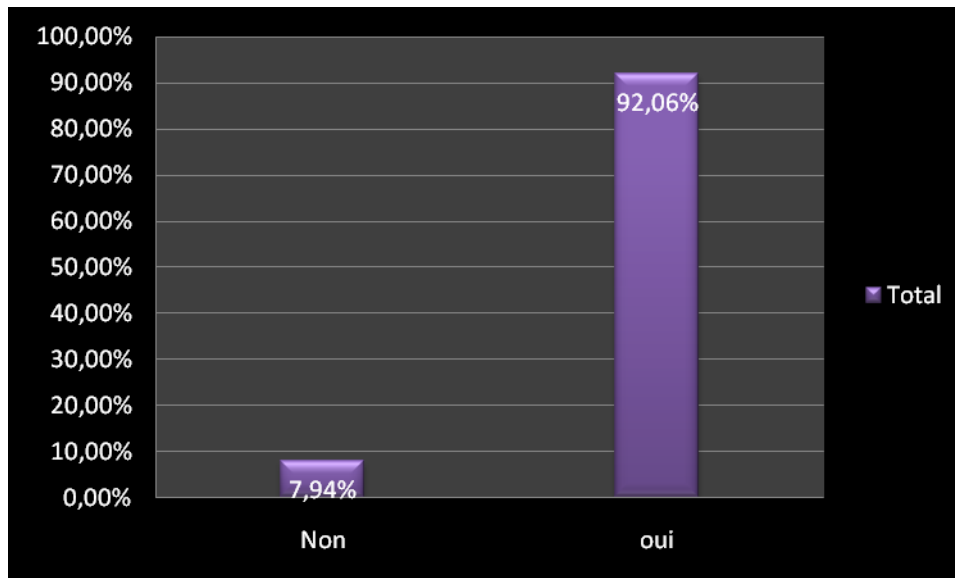


Figure N°59: Répartition des enquêtés sur la question de concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de *CEVITAL*.

Lecture :

L'analyse de **Tableau N°60** et **Figure N°59** laisse voir clairement que les collaborateurs de *CEVITAL* et particulièrement ceux de la direction énergie croient avec un taux de **92,06%** que Les valeurs de « solidarité et d'intégrité » dans leurs équipes de travail sont bien concrétisées sur le terrain ; les **07,94%** de notre échantillon voient le contraire. L'intégrité et solidarité comme deux éléments sur quatre des valeurs de *CEVITAL*, et le traitement de la question des valeurs par une telle décomposition peut nous révéler des résultats bien plus précises.

Il est possible dans ce parcours d'associer la solidarité et l'intégrité à dans certaines aspects au concept de l'esprit d'équipe, La capacité à subordonner les objectifs ou options individuelles en faveur de bien commun du tout. Aussi la capacité à rechercher la « synergie » des compétences et des qualités avant la valorisation individuelle. Cela suppose la reconnaissance d'un but commun visé par une vision commune, une motivation liée à la collaboration de tous les membres, l'acceptation d'une répartition des rôles, d'une mise en commun des fonctions, d'une coordination des tâches. Donc un esprit d'équipe se fonde ainsi sur une solidarité profonde, très éloignée des tendances individualiste mais en donnant une plus importance aux tendances collectives ; ou chacun se trouve au service de l'autres afin de réaliser l'atteint des objectifs tracés.

Tableau N°61 : Identifications des valeurs de solidarité et d'intégrité ausein de CEVITAL d'après l'échantillon

Comment apparait la solidarité et l'intégrité ?	Effectif	Pourcentage
La collaboration lors l'exercice des taches	17	28,33%
Le degre d'appartenance et refus de ses elements de changer l'équipe	25	41,67%
Contribution matérielles et financières pour aider un element dans le besoin	16	26,67%
Autres	02	3,33%
Total	60	100 %

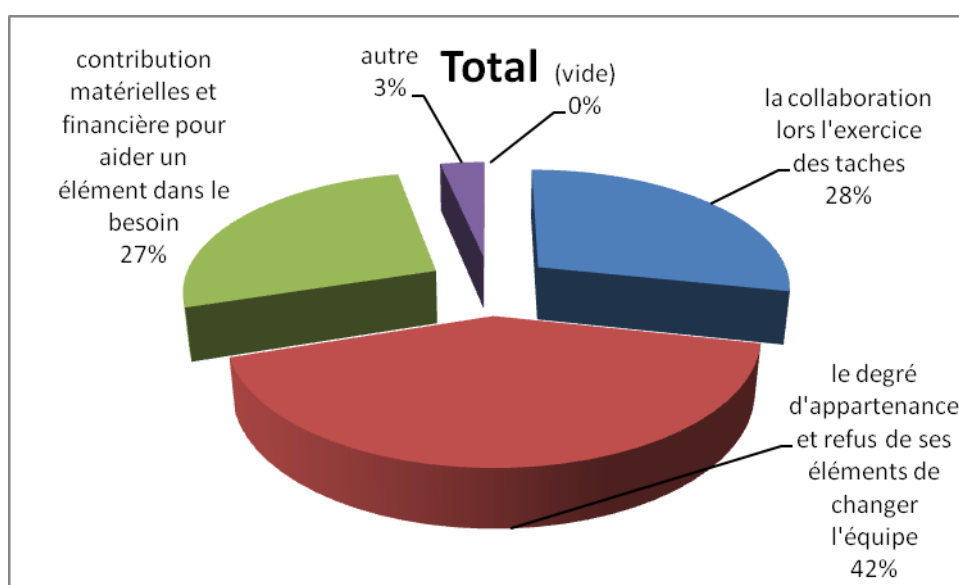


Figure N°60 : Identifications des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de CEVITAL d'après l'échantillon

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°61** et illustrées dans **la Figure N°60** parlent des signes de présence de la solidarité et de l'intégrité au sein des équipes de travail dans l'espace professionnel de l'entreprise **CEVITAL** cela peut être vu a travers plusieurs manifestations ; « Le degré d'appartenance et refus des éléments de

la même équipe de changer l'équipe » prend la première position comme le signe qui manifeste le plus la solidarité et l'intégrité, suivi en deuxième position par « La collaboration lors l'exercice des tâches » avec une proportion de **28,33%** cela peut se réaliser par une meilleur connaissance des compétences des collaborateurs et une meilleur exploitation de la ressource humaine surtout dans les questions techniques ou on peut trouvé des compétences polyvalentes qui peuvent être au service d'un vrai développement, l'entraide est fortement présentes lors de l'exercice des tâches surtout dans des circonstances qui exigent de plus grande collaboration et union afin d'éviter toutes sortes de retard dans la réalisation des et l'atteint des objectifs. « La Contribution matérielles et financières pour aider un élément dans le besoin » vient en troisième position avec un taux de **26,67%** ;et en dernière position on a la rubrique « autres » avec un taux de **03,33%** qui ont évoqué d'autres pratique comme l'échange des visites, rencontre en dehors des horaires de travail, ce contacté quotidiennement sur les réseau sociaux...

Tableau N°62: répartition des enquêtés selon l'encouragement de commandeur de l'esprit d'initiative.

Votre commandeur encourage t'il l'esprit d'initiative des membres de son équipe?	Effectif	Pourcentage
Oui	55	87,30%
Non	08	12,70%
Total	63	100%

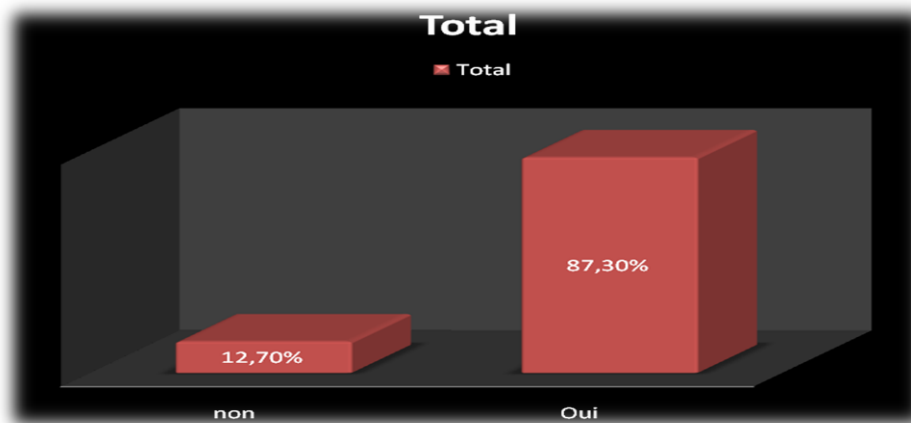


Figure N°61: répartition des enquêtés selon l'encouragement de commandeur de l'esprit d'initiative.

Lecture :

87,30% de nos enquêtés ont exprimé que leurs commandeur encourage l'esprit d'initiative des membres de son équipe, tandis que uniquement 12,70% de notre échantillon ont évoqué l'inverse.

La prise d'initiative est une compétence très prisée par les employeurs, parce que les procédures ne peuvent pas tout prévoir. Contrairement à la démarche d'innovation individuelle avec laquelle il est souvent confondu, l'esprit d'initiative doit être exercé dans le cadre des missions habituelles de commandeur. Cela implique une posture ouverte, attentive à l'environnement et une capacité à se projeter dans le futur pour anticiper les risques et percevoir les opportunités d'efficacité.

Tableau N°63: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les signes d'encouragement du commandeur de leur esprit d'initiative.

Si votre commandeur encourage l'esprit d'initiative des membres de son équipe; cela apparait à travers quoi?	Effectif	Pourcentage
Encouragement de prise de décision nécessaire en cas de nécessité	26	44,83%
Donner la chance a tout le monde de faire des propositions innovatrices	20	34,48%
Accepter toutes les remarques et investir dans les propositions d'amélioration	12	20,69%
Total	58	100 %

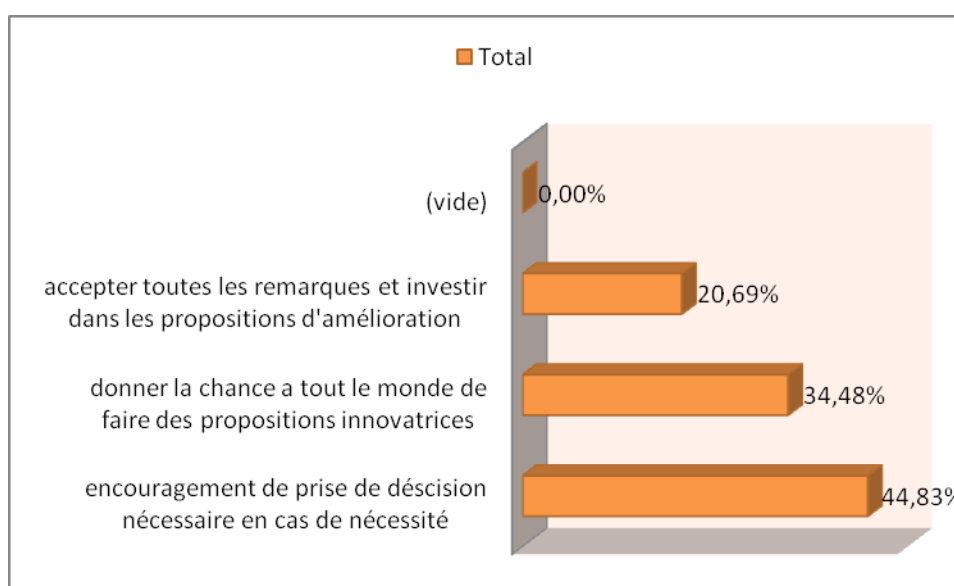


Figure N°62: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les signes d'encouragement du commandeur de leur esprit d'initiative.

Lecture :

Conformément aux données statistiques de ce **Tableau N°63** et **Figure N°62**, nous avons pu remarquer que **44,83%** de l'ensemble de notre échantillon disent que dans le but d'assurer l'initiative chez les membres de son équipe le commandeur procède par un « Encouragement de prise de décision nécessaire en cas de nécessité », suivi par un taux de **34,48%** par la stratégie de « Donner la chance a tout le monde de

faire des propositions innovatrices » et enfin on a « Accepter toutes les remarques et investir dans les propositions d'amélioration » représenté par un taux de **20,69%** ; ces proportions démontrent une tendance des commandeurs a favorisé l'initiative les biens orientés afin d'optimiser les résultats et les délais de réalisation des objectifs, par un encouragement des membres d'équipe de prendre les meilleurs décisions qu'ils voient nécessaire et de les encourager a prendre part dans l'innovation et proposition d'amélioration.

Tableau N°64: Répartition des enquêtés selon leur évaluation du respect au sein de leur équipe de travail.

Comment évaluez-vous le respect entre les membres d'équipe de travail?	Effectif	Pourcentage
Une pratique quotidienne quel que soit le context.	53	83,87%
Faiblement représenté.	07	11,29%
Absent dans certain situations critiques.	03	4,84%
Total	63	100 %

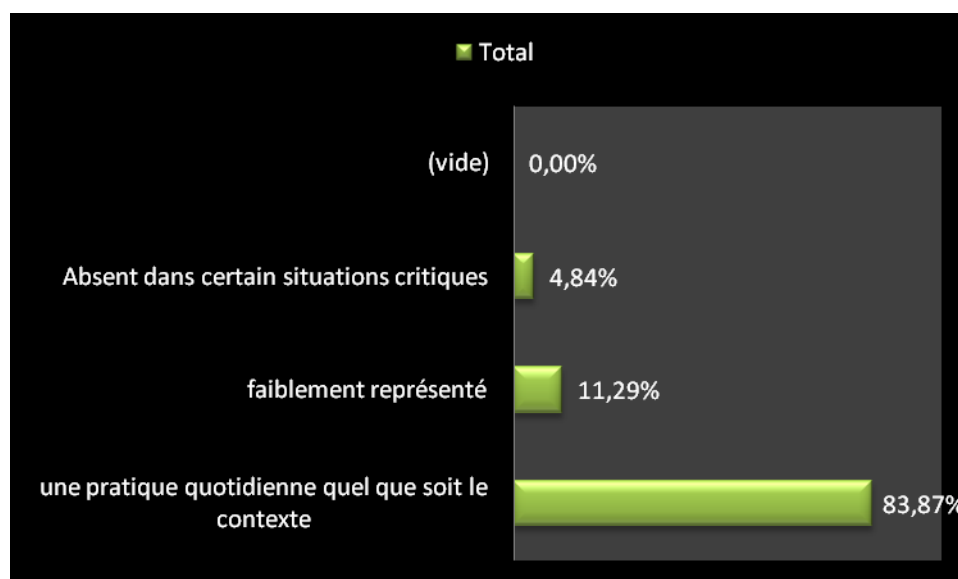


Figure N°63: répartition des enquêtés selon le leur évaluation de respect au sein de leur équipe de travail.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°64** et illustrées dans la **Figure N°63** parlent de la réalité qu’aperçoivent les salariés et leur évaluation de respect au sein de leur équipes de travail. Les résultats ont révélé que le respect est évalué par un taux majoritaire de **83,87%** de notre échantillon comme étant « **Une** pratique quotidienne quel que soit le contexte. » suivi par « faiblement représenté avec un taux de **11,29%** et en fin absence de respect dans certaines cas critiques est représenté par uniquement **04,84%**.

Le respect au sein de l’entreprise **CEVITAL** est hautement représenté, comme valeur universelle et surtout comme pratique vécu quotidiennement dans le contexte de travail.

Tableau N°65: Répartition des enquêtés selon la représentation du respect au sein de leur équipe de travail.

Le respect au sein de votre équipe de travail?	Effectif	Pourcentage
Résponsabilité de chaqu'un dans l'exercice des taches	06	4,05%
La solidarité et vouloir rester ensemble	68	45,95%
Le respect, seulement comme une valeur universelle	54	36,49%
La volonté d'attendre les objectifs communs au lieu des objectifs individuelle	20	13,51%
Total	148	100 %

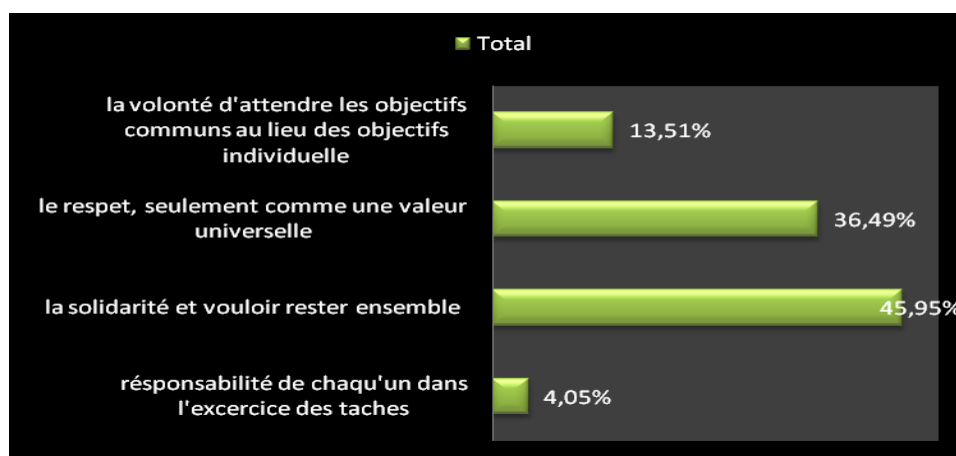


Figure N°64: Répartition des enquêtés selon la représentation du respect au sein de leur équipe de travail.

Lecture :

Les résultats inscrits dans le **Tableau N°65** et illustrées dans la **Figure N°64** parlent de comment le respect apparait dans le contexte de travail au sein de **CEVITAL** et comment il se traduit ;les résultats obtenus pour cette question on démontré que le respect au sein des équipes de travail apparait avec un taux de **45,95%** est la plus grande tendance « La solidarité et vouloir rester ensemble » suivie par « Le respect, seulement comme une valeur universelle » représentée par un taux de **36,49%**, et avec un taux de **13,51%** on a «La volonté d'attendre les objectifs communs au lieu des objectifs individuelle » *et* finalement on a « Responsabilité de chaqu'un dans l'exercice des taches » représenté par un taux de **04,05%** ;cette question et cette analyse ne vient que pour renforcer le faites que les membres de l'équipe de travail se trouve dans une réalité de respect mutuelle avec les autres membres de leurs équipes ce qui leur permet de vouloir rester ensemble et refuser meme de changer l'équipe vers une autres équipe.

Tableau N°66: Répartition des enquêtés selon la perception du degré de respect au sein de leur équipe de travail.

Comment percevez-vous le degré de respect des valeurs de cevital parmi vos collègues d'équipe de travail ?	Effectif	Pourcentage
Aucun respect	03	04.76 %
Faible respect	14	22.22%
Fort respect	46	73.02%
Total	63	100 %

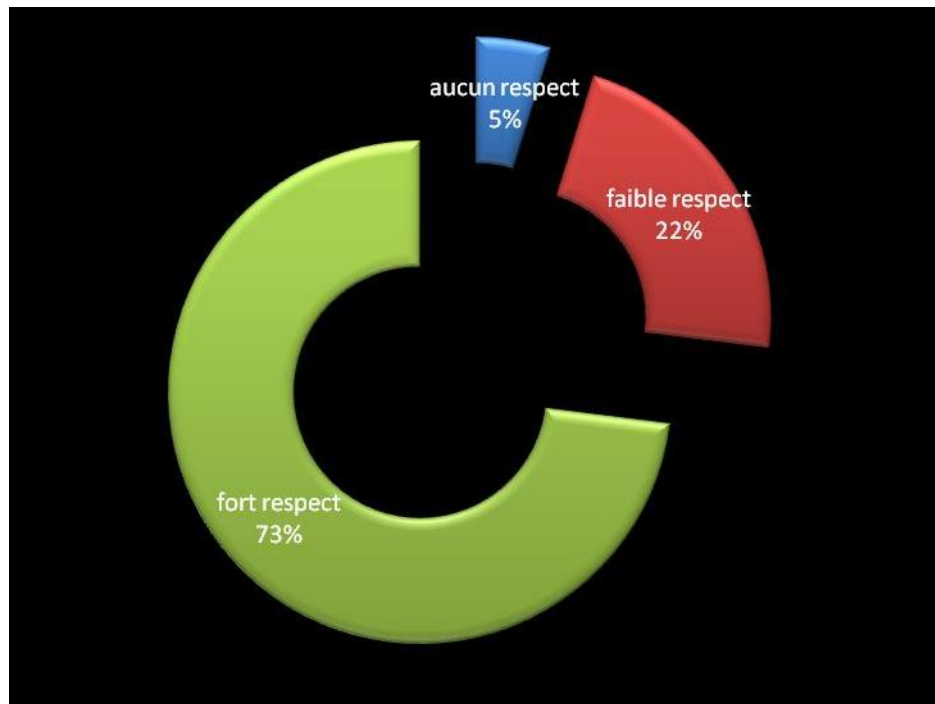


Figure N°65: Répartition des enquêtés selon la perception du degré de respect au sein de leur équipe de travail.

Lecture :

73.02% de nos enquêtés ont exprimé que le degré de respect dans leurs équipes de travail et au sein de *CEVITAL* est considéré et qualifié comme « Fort respect » tandis que **22.22%** le voit comme « Faible respect » et **04.76%** pour aucun respect.

Cela confirme encore que le contexte et l'espace de travail de *CEVITAL* est caractérisé par un fort respect un facteur favorisant sans doute la promotion de la cohésion de l'équipe de travail a travers une forte présence de cette composante des valeurs de *CEVITAL*.

Tableau N°67: Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur les supports à la concrétisation des valeurs de *CEVITAL*.

Selon vous, qu'est ce qui aide a la concrétisation des valeurs de cevital sur le terrain?	Effectif	Pourcentage
Climat et ambiance de travail	26	20.80 %
Exemplarité du commandeur	38	30.40%
Qualité du leader	33	26.40 %
Style de leadership	28	22.40%
Total	125	100 %

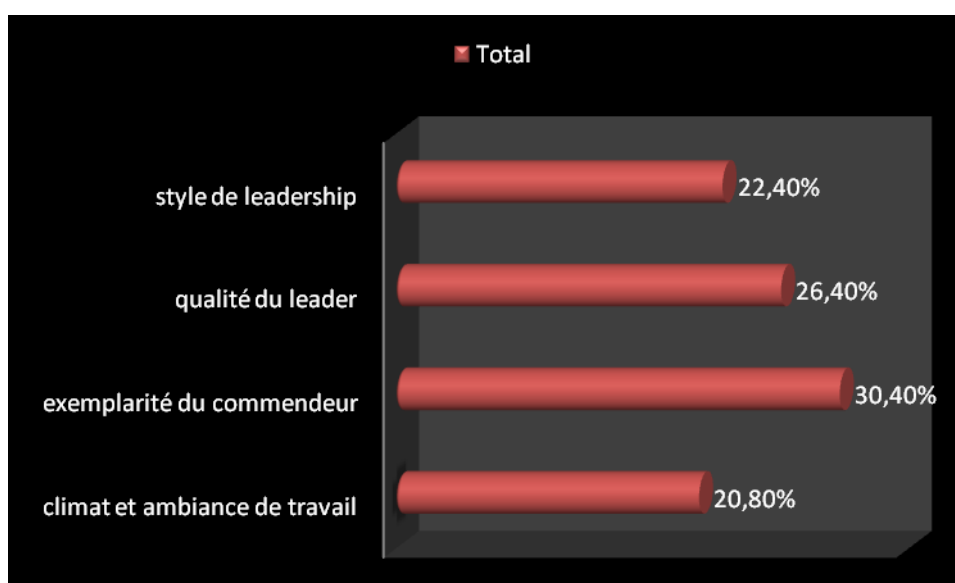


Figure N°66: Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur les supports à la concrétisation des valeurs de *CEVITAL*.

Lecture :

Conformément aux données statistiques de ce **Tableau N°67** et **Figure N°66**, nous avons pu remarquer que **30.40%** de l'ensemble de notre échantillon disent que ce qui aide à concrétiser les valeurs de *CEVITAL* sur le terrain est « l' Exemplarité du commandeur » ;suivie par « Qualité du leader » avec un taux de **26.40 %**,suivi par « le style de leadership »comme un moyen qui aide a la concrétisation des valeurs de *CEVITAL* avec un taux de **22.40%**,et finalement on a Climat et ambiance de travail avec un taux de **20.80 %**.on observe donc que au sein de *CEVITAL* plusieurs choses

peuvent aider la concrétisation des valeurs de **CEVITAL** que se soit l'exemplarité de commandeur, qualité de leader ,style de leadership et climat et ambiance de travail.

Tableau N°68: Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur l'apport des valeurs de CEVITAL dans la promotion de la cohésion de groupe.

Pour vous, quelle est l'apport des valeurs CEVITAL dans la promotion de la cohésion entre les membres d'équipe de travail?	Effectif	Pourcentage
Aucun apport	02	01.14 %
Souder et renforcer l'esprit d'équipe de travail	56	31.82%
Stimuler et motiver les membres d'équipe	42	23.86 %
Hausser et devlopper l'esprit d'équipe	76	43.18%
Total des reponses	176	100 %

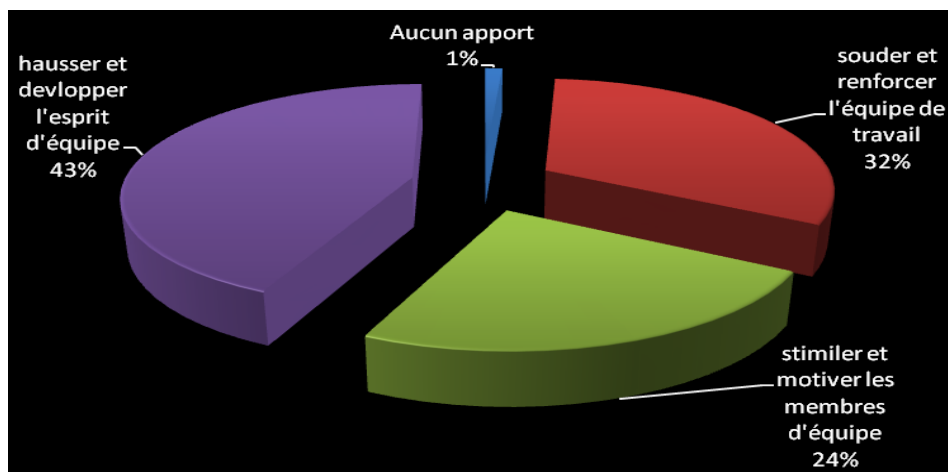


Figure N°67: Répartition des enquêtés selon leurs réponses sur l'apport des valeurs de CEVITAL dans la promotion de la cohésion de groupe.

Lecture :

Suite aux données de **Tableau N°68** et illustration dans la **Figure N°67**, on constate que la plus grande partie des répondants on répondu on faveur de «**Hausser et devlopper l'esprit d'équipe**» avec un taux de 43.18% et 31.82% des enquêtés pour « **Souder et renforcer l'équipe de travail** » et « **Stimuler et motiver les**

membres d'équipe » avec un taux de 23.86 % ; tandis que uniquement 01.14% pensent qu'il ya aucun rapport entre la concrétisation des valeurs de *CEVITAL* et la promotion de la cohésion de groupe. Les résultats de cette analyse démontrent que la concrétisation des valeurs de *CEVITAL* contribuera efficacement à avoir des équipes soudées, pleine d'esprit d'équipe, avec une grande motivation...qui sont tous des aspects de la cohésion de l'équipe, donc de ce fait on dira que la concrétisation des valeurs de *CEVITAL* résultera a une plus grande cohésion dans les équipes de travail.

Tableau N°69: Relation entre le degré de sensibilisation des collaborateurs sur les valeurs de *CEVITAL* et l'implication du Manager dans la mise en œuvre de ces dernières.

L' implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs degré de sensibilisation sur ses valeurs	Fortement impliqué	Occasionne- llement	Pas du tout impliqué	Total
Fortement sensibilisés	11 68,75%	05 31,25%	00 0,00%	16 100,00%
Moyennement sensibilisés	25 62,50%	13 32,50%	02 5,00%	40 100,00%
Faiblement sensibilisés	05 71,43%	02 28,57%	00 0,00%	07 100,00%
Pas du tout sensibilisés	00 0,00%	00 0,00%	00 0,00%	00 0,00%
Total	41 65,08%	20 31,75%	02 3,17%	63 100,00%

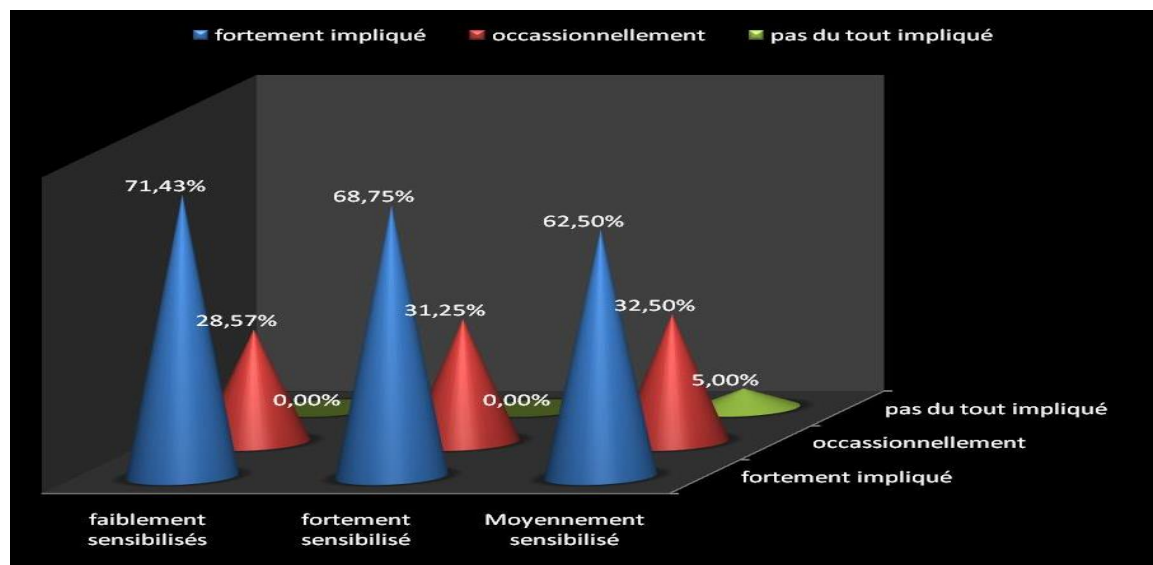


Figure N°68: Relation entre le degré de sensibilisation des collaborateurs sur les valeurs de *CEVITAL* et l'implication du Manager dans la mise en œuvre de ces dernières.

L'analyse de **Tableau N°69** et **Figure N°68** laisse voir clairement que les collaborateurs de *CEVITAL* qui ont répondu que les membres des équipes de travail sont fortement impliqués confirment avec un taux de **68,75%** que leur commandeur est fortement impliqué dans la trajectoire de sensibilisation des collaborateurs sur les valeurs de *CEVITAL* tandis que **31,25%** voient le contraire. Pour les enquêtés qui ont répondu pour une sensibilisation de degré moyenne chez les collaborateurs déclarent avec un taux de **62,50%** que leur commandeur est fortement impliqué dans cette sensibilisation, **38,50%** déclarent le contraire. Pour les enquêtés qui ont répondu par faiblement sensibilisé voient que leur commandeur est impliqué dans la sensibilisation sur la valeur de *CEVITAL* avec un taux de **71,43%** tandis que le reste **28,57%** déclarent le contraire. On pourra confirmer de ce fait que le commandeur de groupe joue un rôle primordial dans la concrétisation et la mise en oeuvre des valeurs de *CEVITAL* au sein de leurs équipes de travail par de différents moyens vu dans les précédentes analyses.

La concrétisation des valeurs solidarité et intégrité	Non		Oui		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
L'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs						
Fortement impliqué	03	7,14%	39	92,86%	42	100,00%
Occasionnellement	02	10,53%	17	89,47%	19	100,00%
Pas du tout impliqué	00	0,00%	02	100,00%	02	100,00%
Total	05	7,94%	58	92,06%	63	100,00%

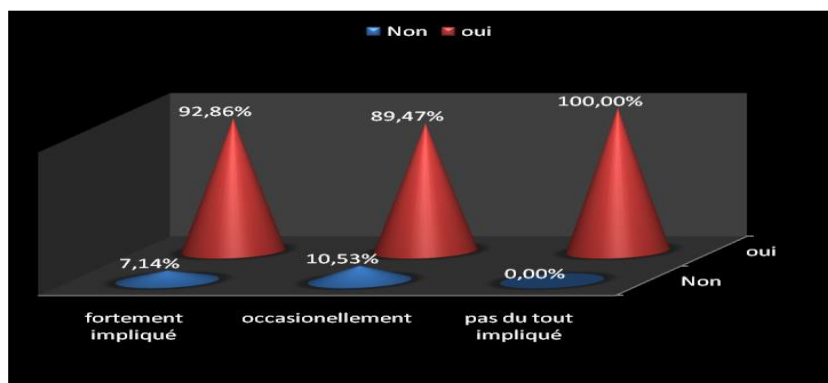


Figure N°69: Relation entre la concrétisation des valeurs de « Solidarité » et « Intégrité » et l'implication de manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.

Lecture :

92,86% des salariés qui ont répondu que leur manager est fortement impliqué voient qu'il est arrivé à concrétiser les valeurs de la solidarité ainsi que l'intégrité ; par contre 07,14% des salariés voient que malgré qu'il est fortement impliqué mais il n'arrive pas à concrétiser les valeurs au sein de son équipe. 89,47% des salariés qui ont répondu que leur manager est occasionnellement impliqué voient qu'il est arrivé à concrétiser les valeurs de la solidarité ainsi que l'intégrité ; par contre 10,53% des salariés qui voient qu'il est occasionnellement impliqué les valeurs ne sont pas concrétisées au sein de son équipe. 100,00% des salariés qui confirment que leur commandeur n'est pas du tout impliqué voient qu'il concrétise les valeurs au sein de son équipe. Ces résultats confirment que les commandeurs au sein de *CEVITAL* sont impliqués énormément dans le processus de réalisation de ces deux valeurs « la solidarité » et « l'intégrité »

Tableau N71 : Relation entre le degré de « Respect » des valeurs et l’implication du manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.

L’implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs Perception du degré de respect des valeurs.	Fortement impliqué	Occasionnellement	Pas du tout impliqué	Total
Aucun respect	00 0,00%	01 33,33%	02 66,67%	03 100,00%
Faible respect	00 0,00%	024 100%	00 0,00%	14 100,00%
Fort respect	40 86,96%	06 13,04%	00 0,00%	46 100,00%
Total	40 63,49%	21 33,33%	02 3,17%	63 100,00%

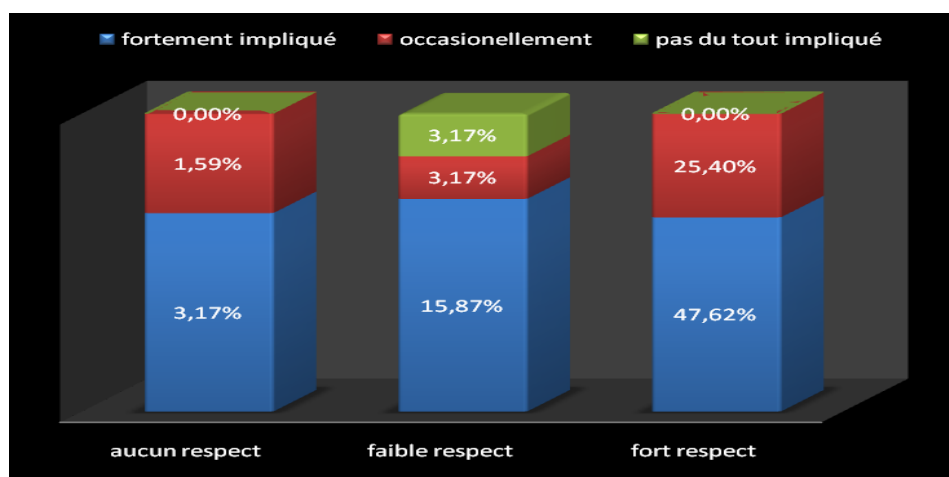


Figure N°70 : Relation entre le degré de « Respect » des valeurs et l’implication du manager dans la mise en œuvre de ces valeurs.

Lecture :

86,96% des répondants pour fort respect ont dit que le manager est impliqué dans le processus de concrétisation tandis que 13.04% des répondants de cette catégorie voient le contraire. Pour ce qui on répondu pour un faible respect déclare que leurs commandeur avec un taux 33.33% que leurs commandeur est occasionnellement impliqué pour la dernière catégorie ceux qui on répondu faible respect le taux est 100% pour l'implication du commandeur dans la trajectoire de concrétisation des valeurs.

Le respect comme l'une des composantes des valeurs de *CEVITAL* constitue une matière à développer et être supporter par le commandeur dans une finalité d'une plus grande cohésion possible.

Tableau N°72 : Relation entre l'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs de *CEVITAL* et l'encouragement de l'esprit d'initiative.

L'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs \ L'encouragement de l'esprit d'initiative par le commandeur	Non	Oui	Total
	Fortement impliqué	08 19,05%	34 80,95%
Occasionnellement	00 0,00%	19 100,00%	19 100,00%
Pas du tout impliqué	00 0,00%	02 100,00%	02 100,00%
Total	08 12,70%	55 87,30%	63 100,00%

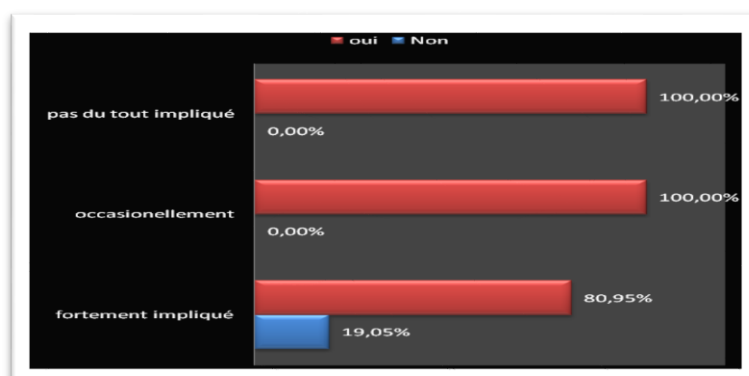


Figure N°71 : Relation entre l'implication du manager dans la mise en œuvre des valeurs de *CEVITAL* et l'encouragement de l'esprit d'initiative.

Lecture :

80,95% des salariés qui ont répondu que leur commandeur est fortement impliqué voient que leur manager encourage l'esprit d'initiative par contre un taux de *19,05%* des salariés qui voient que leur commandeur est fortement impliqué n'arrive pas à encourager l'esprit d'initiative au sein de son équipe *100,00%* des collaborateurs qui ont répondu que leur commandeur est occasionnellement impliqué confirment qu'il encourage l'esprit d'initiative au sein de son équipe

100,00% des salariés qui ont répondu que leur commandeur n'est pas du tout impliqué démontre dans la contre partie qu'il encourage l'esprit d'initiative au sein de son équipe

Le commandeur de ce fait est d'après les résultats obtenus est bien placé dans la réalisation de l'esprit d'initiative et d'autonomie afin d'installer l'esprit d'innovation et de confiance entre toutes les composantes de l'équipe de travail ce qui va garantir le degré de cohésion souhaité.

Conclusion

Cette partie quantitative nous a révélé un ensemble de résultats intéressants permettant ainsi un éclairage lors de la discussion et confrontation des résultats obtenus encore au près des managers lors de l'enquête qualitative ce qui donnera une plus grande fiabilité et authenticité lors de la prononciation sur la confirmation ou non confirmation des hypothèses de notre étude

Section III

Discussion des résultats des deux études et vérification des hypothèses

Préambule

Le présent chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses. L'analyse soucieuse d'objectivité tient compte de la fréquence des réponses des enquêtés. Notre recherche est faite avec la méthode mixte allant de principe de confrontation entre les résultats et données qualitative et ceux des données quantitatives et enfin de ressortir les résultats et porté une confirmation ou bien une infirmation sur l'hypothèse de la recherche. Elle tient compte des idées récurrentes et répétées des enquêtés et une considération vitale des résultats quantitatifs et de voir la tendance de convergence et/ou de divergence entre les différentes natures de données collectées lors de la réalisation de l'enquête Discussion et vérification des hypothèses.

Après avoir mené une enquête qualitative avec les managers de l'entreprise *CEVITAL* industries agroalimentaire et après avoir quantifié auprès des salariés et personnelle, analysé et interprété les résultats des données collectées et dont l'objectif était de vérifier un rapprochement entre les propos des managers et les apports des salariés de *CEVITAL* dont la finalité est de vérifier la conformité de nos hypothèses, allant de ce principe nous nous sommes arrivés à conclure comme suivante :

01- Lecture et interprétation de la première hypothèse

Sachant que les managers ont confirmé qu'ils ont toujours et à plusieurs reprises et événements été dans la nécessité et vitalité de changer leur style de commandement afin de bien s'adapter aux conjonctures et données des contextes différents ; les managers avec la totalité quasi absolue de *CEVITAL* ont relaté de multiples expériences et événements qui les ont incités à changer leur style de commandement dans le but de bien se situer envers la réalité en face et de bien mener et gérer les situations, les membres de l'équipe avec leurs différentes natures avec une finalité de garder l'œil sur les performances globales de l'équipe et promouvoir la cohésion et les relations et sentiments d'appartenance chez chacun des éléments de son équipe, les managers de *CEVITAL* ont donc fortement confirmé que la nécessité d'adapter leur style de commandement ont fait preuve d'une flexibilité énorme afin de garantir un meilleur climat de cohésion ou le style adapté va permettre un vrai levier d'optimisation des performances dans la trajectoire de sécurité, de rendement, de discipline,

de motivation, d'autonomie des membres de l'équipe, et en fin garantir une promotion en matière de cohésion de l'équipe de travail. Cela est confirmé par les propos de **RAZIK 41 ans, CHEF DE QUART** ou il confirme : *« Il est primordial pour un commandeur d'être en mesure de bien choisir un style de commandement adéquat Je dirai selon les situations... »* ; Une importance qui doit être portée sur les différentes situations et contextes, cette importance apparaît aussi surtout dans des moments où on doit adapter un style permettant une concordance et synergie de travail entre toutes les compétences qu'on a dans une équipe de travail cela est retrouvé avec les propos de **MOUNIR 45 ans CHEF DE QUART** qui confirme encore

« Le principe de synergie suppose l'intégration de toutes les compétences avec toutes les différences qu'on a dans l'équipe de travail... Cette expérience a montré considérablement l'importance d'unir les compétences à travers un leadership flexible et visionnaire » ; choisir un style de commandement adéquat par le manager constitue une clé indispensable pour l'atteinte des niveaux très avancés en matière de la cohésion de l'équipe de travail à travers une compréhension des attitudes et compétences de chaque élément avec leurs particularités cela permettra d'atteindre avec lui tout les résultats souhaités allant d'optimiser les rendements individuelles jusqu'à l'impliquer dans le processus de promotion de la cohésion de toute les membres de l'équipe,

ainsi on peut relater les propos de **KAMEL 43 ANS CHEF DE QUART**

«... il y a beaucoup d'employés qui prend la gentillesse comme une faiblesse, ou dans certain cas ils se permettent même de refuser le travail et de s'éloigner de l'équipe, alors dans plusieurs cas j'étais dans l'obligation de changer mon style de commandement... » encore confirmé par multiples expériences où le commandeur était dans la nécessité d'adapter son style de commandement afin d'assurer une meilleure cohésion au sein de son équipe, ou une considération vitale doit être portée sur les personnes avec toutes leurs compositions psychologiques et sociales. Le commandeur à travers son style de commandement doit être doté d'un caractère de facilitateur qui va aider les membres de son équipe de se sentir importants et de les aider en cas de besoin, c'est-à-dire aide de commandeur pour son équipe ou bien et surtout encourager

l'entraide des collaborateurs entre eux ; cela va automatiquement renforcer les rapports de cohésion entre tout les membres de l'équipe.

MOKRANE 43 ANS CHEF DE LIGNE « ...les éléments concernés ont augmenté considérablement leur efficacité...; cela je devrais dire qu'il doit passer par la véritable décision de leader de faire ressortir tout d'abord le meilleur de tout les éléments de son équipe par un style le plus adéquat pour estimer donc un développement de la cohésion dans son équipe».

La majorité des managers entretenus lors de cette enquête ont confirmé le fait que les meilleurs résultats obtenus à **CEVITAL** ont été le fruit d'un climat d'une grande cohésion soutenu par une grande flexibilité et efficacité en terme de style de commandement utilisé ; des propos intéressants de **MOURAD 45 ANS. CHEF DE QUART** qui dit :

«...la réalisation et la mise en service de plusieurs nouvelles unités de production a incité plus de flexibilité dans les styles de management et de commandements, afin d'atteindre une plus grande production et cohésion au sein des équipes et entre les équipes de travail... Dans la trajectoire de choix des styles de commandements pour la promotion de la cohésion au sein de l'équipe on trouve les commandeurs au sein de **CEVITAL** veulent faire de l'adaptation de leur style de commandement un vrai levier de promotion de la cohésion de leurs groupes comme étant l'un des indices de leurs réussites ; on trouve les propos de **RACHID, CHEF DE LIGNE**, qui déclare :

« Dans la majorité des cas j'adapte mon attitude selon les expériences de moment et de contrat de travail. J'avoue que mon style de commandement n'est que dans le but de réaliser les objectifs dans les meilleurs délais et d'assurer la meilleure cohésion dans mon équipe » ; aussi cette vision est renforcée par les propos de **MUSTAFA 52 ANS, CHEF DE QUART** qui confirme à son tour : « Il est bien évident que le manager doit être efficace dans le choix de style de commandement correspondant à une situation surtout celles les plus particulières...**FARIDA ,43 ans, RESPONSABLE RESSOURCE HUMAIN**, confirme à son tour cette réalité et dit :

« Pour moi un manager doit toujours varier son style de management. Pour être plus optimal est réussir dans la quête de la meilleure performance. Tout d'abord, il faut savoir et connaître les situations de chacun des éléments de son équipe selon leur

*situation et de la période, la situation sociale, et émotionnelle du salarié... Il faut s'adapter pour mieux garantir ce climat de cohésion entre un élément et le reste de son équipe, afin d'éviter toute sortes de frustration et démoralisation inutile.» ; certaine manger favorise un style de commandement bien particulier lors de la quête de promouvoir de la cohésion de son groupe, on trouve les propos de **YOUNESS ,42 ans CHEF DE QUART***

« je veux confirme que je suis situationnel malgré que dans la grande majorité de temps je suis à une tendance d'adapter un style démocratique ;mais dans les cas particuliers comme dans les exemples qu'on a cité auparavant je m'adapte au différentes situations par le style de commandement que je vois plus convenable ,que ce soit pour la sécurité de personnel ,des équipements et l'atteinte des objectifs dans les délais et surtout bien sure promouvoir la cohésion des membres de son équipe »..

Dans la trajectoire et la quête de promouvoir la cohésion de leurs équipes de travail tous les managers de **CEVITAL** qu'on a enquêté avec, ont fortement confirmé que la motivation des membres de l'équipe a travers un style de commandement adéquat , constitue un outil centrale dans la promotion de la cohésion des équipes et encore, promouvoir toutes les différentes performances ,on peut citer les propos de **RAZIK chef de quart** qui dit : *« La motivation est l'un des aspects fondamentaux de la promotion de la cohésion de l'équipe de travail en particulier et entre toutes les équipes de l'entreprise de l'entreprise en générale .l'entreprise **CEVITAL** agroalimentaire industries dans ce sens, veille toujours à avoir des collaborateurs et des équipes motivées car cela signifiera garantir sa pérennité et son passage vers d'autres niveaux plus élevés, pour moi au tant que commandeur dit il « cette motivation peut-être réalisée de plusieurs façons. Comme « Être reconnaissant » les employés doit se sentir protégé et valorisé par le commandeur cela va le pousser à donner le mieux de ce qu'il peut et de ce fait l'encourager à veiller a maintenir une grande cohésion avec le reste de son équipe ».* aussi ce point se voit renforcé par les propos de **Mounir 45 ans, chef de quart**, qui indique : *«...le manager doit savoir communiquer avec son équipe .ou l'information doit être distribué de façon équitable entre tous les éléments de l'équipe, cette communication entre les éléments de l'équipe*

*entre eux et entre les managers sera un outil où le manager doit savoir exploiter et même d'aider les gens à se former au sein de son équipe par un rapprochement entre les employés, afin d'échanger les compétences pour augmenter le degré de compétence et de solidarité au cœur de l'équipe et développer encore plus la cohésion entre les membres de l'équipe. » ; dans ses pratiques le commandeur doit éviter certaines pratiques qui peuvent nuire à la promotion de la cohésion des équipes de travail les propos de **DJALAL 50 ans CHEF DE LIGNE** confirme cette réalité en disant: « *Un manager conscient ne doit jamais tomber dans l'erreur de générer un sentiment de traitement inéquitable qui va sans doute être un générateur de la démotivation et de la frustration et affaiblissement de degré d'appartenance et sentiment de confiance, il faut se forcer à générer son temps de façon plus ou moins équitable avec chaque personne de son équipe afin de valoriser le travail de tout le monde, et maintenir de ce fait un degré élevé de la cohésion. »**

Concernant l'autonomie du membre de l'équipe pour promouvoir la cohésion entre les composantes de l'équipe ; les commandeurs de **CEVITAL** confirment l'importance d'attribuer à l'autonomie des membres de leurs équipes une grande importance dans le processus d'atteint des meilleurs niveaux de la cohésion ; cela vu par les propos de pratiquement tout les enquêtés managers ; ou le manager doit savoir laisser une marge de manœuvre pour les membre de l'équipe s'il souhaite vraiment grimper les échelles de promotion de la cohésion au sein de son équipe comme le confirmé **MUSTAFA CHEF DE QUART 52 ANS** qui déclare : « *. Je vois que Le côté positive de l'autonomie va nous permettre d'avoir des gens responsable motivés est entièrement engagés dans le fonctionnement de l'équipe et bien préparé pour rejoindre un développement de la cohésion au sein de son équipe » ; on peut aussi relater les propos de **RAZIK 45 ans, chef de quart**. et il dit : « *La démarche pour assurer l'autonomie des éléments de mon équipe, une grande confiance au sein de l'équipe qui permettra renforcer tout les rapports de cohésion, cela pourra se faire par la reconnaissance profonde en faveur de collaborateur, pour mieux cerner sa personnalité, c'est limites et ses besoins.**

On résumé les managers de **CEVITAL** ont confirmé l'importance de choisir le

meilleur style qui s'adapte efficacement aux différentes situations et contextes dans le but d'atteindre une promotion de la cohésion au sein de leurs équipes de travail, à travers des grands efforts de motivation des membres de l'équipe et d'assurer leurs autonomie afin de supporter le développement de la cohésion des membres de l'équipe.

D'autre part, les subordonnés eux-mêmes ont confirmé plusieurs choses que les Commandeurs choisissent un meilleur style de commandement pour promouvoir la cohésion de groupe ; Et avec leurs réponses, nous pouvons confirmer que différentes styles de commandement appliqués par les commandeurs selon les données de la situation et de contexte contribue efficacement dans la cohésion des membres de l'équipe de travail. par exemple : dans le

Tableau N°13 on constate que **90.48 %** des enquêtés ont dit que ils évoluent dans des équipes plein de cohésion ou le style de commandement qu'ils subissent par leur commandeur leur garantir une grande cohésion au sein de leurs équipes de travail, encore renforcé par les résultats de **Tableau N°14** donne plus de précision on matière des style de commandement et sa relation avec le degré de cohésion ou on trouve que se soit pour les enquêtés qui ont répondu pour la domination de style démocratique au sein de leur espace professionnelle cette catégorie voie que avec un taux de **89.29 %** que le style de commandement de commandeur est relié directement a la cohésion de groupe contre uniquement **10.71%** qui voient le contraire, pour le style autoritaire, les enquêtés selon toujours **le Tableau N°14** confirment avec un taux *de* **100%** que le choix de ce style de commandement est relié directement a la cohésion de groupe ; même chose pour ceux qui ont répondu pour le style laisser faire un taux de **100%** que le style de commandement de commandeur a un rôle primordiale dans la quête à la cohésion de groupe. Dans cette trajectoire plusieurs façon d'agir et moyens sont utilisés par le commandeur pour y arriver a promouvoir la cohésion de son équipe cela est bien vu dans les **Tableau N°15** qui démontre les différentes manières d'agir de commandeur ou on trouve que « Prendre l'avis de tout le monde en considération » avec un taux de **69.84%** et la façon d'agir la plus représentés chez les commandeurs de **CEVITAL** dans le but de promouvoir la cohésion de leurs équipes. Aussi dans cette

trajectoire on trouve dans le **Tableau N°16** l'importance de « la prise en considération des compétences et des savoirs » cette attitude est représenté par un taux très élevé de l'ordre de **79.37%** de notre échantillon qui ont confirmé cette attitude chez leur commandeur d'équipe. le **Tableau N°18** relate les façons d'agir les plus répondu chez le commandeur lors de la prise des décisions ou on constate que Il consulte tous les éléments capables de résoudre le problème cette tendance est la dominante avec un taux de **47.14%**.aussi Il considère sa situation et le traite de façon particulière selon son cas et aussi l'encouragement de reste de l'équipe a le soutenir matériellement et psychologiquement avec respectivement les taux **46.03 %** et **44.44 %** cela est bien expliqué dans le **Tableau N°19** ;le **Tableau N°21** démontre que le style de commandement utilisé au sein de **CEVITAL** encourage et récompense l'innovation et l'autonomie, cela est confirmé pour les enquêtés qui ont répondu pour le style démocratique est que **73.21%** de cette catégorie ont répondu positivement a cette question. Pour le style laisser faire on a un taux de **16.67%** tandis que pour le style laisser faire on a un taux de **100%** qui ont répondu positivement ; au total on a un taux de **68.25%** comme réponses qui ont confirmé que le commandeur encourage leur innovation et leur autonomie. Notre échantillon ont confirmé qu'ils se sentent agit dans des équipes Agir dans une équipe « soudée pleine d'esprit d'équipe avec un taux de **41.27%** et **31.75%** pour ceux qui se sentent « Encourager et supporter » cela est vu dans le **Tableau N°22**,cela confirme le sentiment d'appartenance très élevé qui sera l'un des grand signes d'une grande cohésion ; cela est de même vu est renforcé lors de l'analyse de **Tableau N°24** ou on trouve que le degré d'appartenance est vu comme moyennement fort ,fort et très fort avec une tendance de **85.72%** ce qui signifie que au sein de **CEVITAL** les collaborateur ce trouvent agir dans des équipes avec des degrés d'appartenance jugés comme fort. Dans **Tableau N°25** Selon les styles de commandement on trouve encore que le degré d'appartenance est vu comme fort, ou pour les enquêtés qui ont répondu pour le style démocratique confirme que les trois tendances (moyennement fort, fort et très fort sont représenté par un taux de **87.51%**, pour le style autoritaire on aux les trois tendances représentées ensemble avec un taux de **66.67%**, et **100%** pour le style laisser faire. Le **Tableau N°28** confirme la

nécessité pour le Commandeur d'adapter son style de gestion en fonction des compétences et motivations de ses Collaborateurs, cette adaptation est représenté avec un taux de **80.95%** qui confirment la capacité des commandeurs de *CEVITAL* d'être en mesure d'adapter son style en fonction de plusieurs choses s'ils souhaitent réussir la trajectoire de promotion de la cohésion à travers son style de commandement ;encore le **Tableau N°29** nous confirme que les commandeurs effectuent leurs choix de style de commandement en fonction de plusieurs données les enquêtés ont déclaré que « Variétés du contexte et de situations professionnelles » avec un taux de **36.73%**, Compétences et savoirs de ses membres d'équipe **29.59%** ,et objectifs a atteindre avec un taux de **26.53%...**; le **Tableau N°30** nous donne des confirmation claires et selon les différentes catégories socioprofessionnelles sur la contribution de commandeur dans la promotion de climat de la cohésion ou on trouve que **90.48%** de la totalité de notre échantillon ont confirmé que le style de gestion de leur commandeur contribue énormément dans la promotion de climat de cohésion de groupe tandis que uniquement un faible taux de **09.52%** qui voient le contraire ;avec un peu plus de précision les cadres ont confirmé avec un taux de **91.30%**,les agents de maitrises avec un taux de **87.50%**,et les agents d'exécution avec un taux de **77.78%** que le style de commandement de leurs commandeur contribue énormément dans la trajectoire de promotion de la cohésion entre les éléments de son équipe.

Donc, Après avoir exposé les résultats au-dessus, on peut **confirmer** la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que «**Le choix de types de Commandement approprié aux situations de l'entreprise, adapté aux savoirs et aux motivations des individus de l'équipe accentue l'union et renforce le lien de collaboration, et favorise le climat d'obtention d'un max de résultats et d'accès aux finalités.** ».

En effet, les commandeurs au sein de l'entreprise *CEVITAL* choisissent leurs styles de commandement adéquats aux situations et contexte de travail, ou ils adaptent leurs styles de commandement en fonction des savoirs et motivations des subordonnés dans une finalité de renforcer l'union et les liens de collaborations, et donc favoriser le climat d'obtention et d'optimiser au maximum les résultats et d'atteindre les objectifs.

Les résultats nous permettent de confirmer notre première partie d'hypothèse, que les managers choisissent et utilisent des styles de commandements bien adaptés aux situations et exigences de contexte pour une meilleure optimisation de fonctionnement de l'équipe en générale et une plus grande cohésion possible en particulier, Deuxièmement les résultats nous permettent de confirmer aussi dans cette partie, que les moyens et styles utilisés et façon d'agir de commandeurs dans différentes situations professionnelles, donc leurs capacités d'adaptation et leurs styles de commandements sont jugés comme suffisants pour promouvoir la cohésion au sein de leurs équipes de travail ; comme ils le confirment **le Tableau N°30**, aussi soutenu par plusieurs façons d'agir comme la reconnaissance, encouragement de l'innovation et l'autonomie, prise en considération de la situation de chaque individu, partage des avis lors de la prise de décision...etc.

02- Lecture et interprétation de la deuxième hypothèse

Notre deuxième hypothèse a révélé plusieurs réalités importantes concernant les traits de personnalité d'un bon commandeur ; cependant un caractère bien particulier a pris plus de surface par rapport aux autres traits de personnalité et caractères, « le caractère charismatique », a propos de ce caractère les managers de **CEVITAL** enquêtés sur cette question ont confirmé que malgré l'importance et l'estimation qu'ils portent envers le charisme, ils démontrent et évoquent que ce caractère est loin d'être suffisant pour munir l'équipe à unir ses visions et l'atteinte des objectifs ciblés.

Avant d'approfondir la question de charisme, Un bon commandeur de ce fait doit être doté et bourré d'un grand nombre de qualités et traits de personnalité cela est enregistré et confirmé par les propos de **DJALLAL, 50 ans ; CHEF DE LIGNE**.il évoque :

« La vérité est que le poste d'un chef comporte autant de défis et challenges sur le plan technique, les qualités personnelles et comportementales. Restent clairement indispensables »

MOUNIR 43 ANS CHEF DE QUART qui déclare : *« La première caractéristique que la personnalité d'un commandeur doit avoir est l'humilité et la modestie, d'éviter toute sorte d'arrogance,... »* Aussi dans le même sens on trouve les propos de **RACHID, 45 ans, CHEF DE LIGNE**.il évoque :

« Un vrai manager doit être doté d'une personnalité profondément confirmée et bien particulière, pour se présenter comme légitime et mérite d'être à la tête d'une équipe d'homme... » Aussi renforcée par les propos de **FAROUK 53 ans ; RESPONSABLE MAINTENANCE** ; il évoque : *« un Bon manager et celui qui arrive à former une équipe soudée ; où tous les éléments de son équipe se réunissent autour de lui ; cela passe par une personnalité juste, un manager qui assure un traitement équitable de l'équipe où il doit se comporter avec justice et équité, pour éviter la démoralisation et la démotivation de son équipe... »*

Tous ces propos et plusieurs d'autres, démontrent que les managers de **CEVITAL** sont conscients de l'importance d'être doté de traits de personnalité qui vont faire leur particularité. A propos de caractère charismatique comme il a été avancé auparavant les commandeurs de **CEVITAL** ont confirmé par un grand nombre de preuves que le

*charisme est un bon caractère à avoir mais cela n'est pas suffisant pour munir une équipe avec ses complexités vers l'union et loin d'être capable de garantir l'atteinte des objectifs ; cela est confirmé par les propos de **MUSTAFA ; 52 ANS CHEF DE QUART** qui dit : « ...mais pour moi une personnalité charismatique selon ma vision a généralement un caractère rigide – et difficile rarement où il accepte d'autres opinions. cela il me semble constituera le plus grand point de faiblesse d'une personnalité charismatique qui sera incomplète ou bien loin d'être idéal pour mener l'équipe à des objectifs réels et de réaliser l'Union ou bien d'unir les visions, où son style suivra sa personnalité qui sera selon ma vision inadapté pour réaliser la cohésion souhaitée de l'équipe de travail ». on a encore les propos de **FAROUK, 53 ans, RESPONSABLE MAINTENANCE** ; il dit :*

*« pour moi, je vois selon mon expérience, Un leader charismatique inspire la confiance et la conviction, mais pour moi cela est loin d'être une garantie que tout fonctionnera parfaitement, ou bien même la réussite des objectifs, ». malgré les qualités que le manager charismatique peut avoir il reste toujours une source de stress et d'imprévisibilité cela est confirmé par les propos de **YOUNESS 42 ans, chef de quart**, dit à propos de ce sujet :*

«... Les caractères et comportements imprévisibles d'un manager charismatique et sa tendance à prendre des risques, à souvent un effet négatif parce que son charisme peut couvrir l'incompétence de commandeur en conduisant ainsi des collaborateurs à la mauvaise voie ; à mon avis le commandeur charismatique doit aussi avoir des compétences, des qualifications et des atouts de former des équipes efficaces et de les faire progresser vers les objectifs attendus... »

De ce fait on voit clairement que les managers confirment l'importance d'être comblé d'un grand nombre de qualités et de traits de personnalité bien puissants qui permettront de munir l'équipe de travail vers la victoire ; néanmoins à propos de la personnalité charismatique de commandeur semble pas être apprécié par les managers comme suffisante dans la trajectoire de réussir les objectifs ciblés et l'atteinte de l'union et la cohésion souhaitées au sein des équipes de travail.

Les résultats obtenus avec les subordonnés semblent rejoindre les propos des managers, ou à leur tour ils voient une importance primordiale pour le commandeur d'avoir des traits de personnalité appréciés par les membres de leurs équipes, ou même temps ils déclarent que un commandeur doté d'une personnalité charismatique a besoin de beaucoup d'autres qualités pour compléter sa personnalité et pour qu'il soit en mesure de munir son équipe vers la victoire en terme de l'union et de réalisation des objectifs.

Le **Tableau N°33** recense les traits qui marquent le plus leur commandeur d'équipe au sein de *CEVITAL*, ou on trouve la qualité d'énergie avec un taux de **15.82%** l'intelligence, suivie par d'autres traits de personnalité comme l'ambition, l'honnête et l'intégrité, l'adaptabilité et la compétence ;le plus spectaculaire est que le charisme est représenté seulement avec un taux de **08.86%** ce qui confirme que le charisme de commandeur n'apprécie pas beaucoup les membres de l'équipe de travail. Aussi un ensemble de qualité sont présentés dans le **Tableau N°34** qui met en exergue les principales qualités que les subordonnés recherchent chez un bon commandeur, ou on constate les plus appréciés par les enquêtés. on a la grande confiance en soi inspire plus les collaborateurs ou on trouve un taux de **24.55%** suivie par la grande simplicité avec un taux de **22.16%** et grande capacité d'écoute avec **17.37%**,et la grande force de caractère avec **16.77%**.on a aussi dans **Tableau N°35**,on peut relier les qualités les plus appréciées par les enquêtés on trouve la qualité de Visionnaire est la plus appréciée avec un taux de **28.05 %**,suivi par bon communicateur avec un taux de **28.05 %**,ensuite fort et puissant avec un taux de **18.90 %**,et bienveillant avec un taux **18.90 %** ;les tableaux précédents ont démontré que le commandeur doit avoir un grand nombre de traits de personnalité afin de réussir dans son équipe. Dans le **Tableau N°38** on a **68.25%** voient qu'il est primordial pour un commandeur d'avoir du charisme, tandis que **31.75%** voient le contraire. Dans le **Tableau N°41** on trouve que la personnalité charismatique selon les enquêtés ou Avoir de la détermination et la confiance en soi et sont les plus représentés avec un taux de **27.86%** et **23.57%** respectivement ;suivi par la confiance en soi avec un taux de **23.57%** ;le **Tableau N°46** nous donne une évaluation des enquêtés par rapport au degré ou bien la nature de

confiance qu'ils ont avec leur commandeur, ou on observe que **82.54%** des enquêtés ont un point de vue positive que leur commandeur leur inspire de motivation et de la confiance, le **Tableau N°51** démontre encore que les capacités d'écoute des commandeurs au sein de *le* est vu comme très élevé selon les enquêtés avec un taux de **52,38%** et **46.03%** pour capacité d'écoute moyenne. **Tableau N°52** renforce les résultats précédentes ou en fonction de style de commandement de manager on trouve que ceux qui ont répondu pour le style démocratique on trouve que **55.36%** disent que les capacités d'écoute de leur commandeur au sein de *CEVITAL* est très élevé, et de même pour le style autoritaire ou un taux de **50.00%** et **33.33%** pour capacités moyennes, pour le style laisser faire on a la tendance qui dit capacité moyenne de leur commandeurs. **Tableau N°53** démontre que les commandeurs au sein de *CEVITAL* sont en mesure de comprendre les soucis et les problèmes des membres de l'équipe et cela est confirmé avec un taux très élevé de **82.54%**.

Alors, d'après les résultats obtenus, l'hypothèse suivante « **La personnalité Charismatique du Commandeur au sein de CEVITAL engendre la confiance et suscite la motivation parmi les équipes de travail pour se concentrer sur la concrétisation de la vision commune et l'atteinte des objectifs ciblés.** ». Est non confirmée.

D'un premier temps on peut confirmer le fait que les commandeurs doivent être dotés de multiples de traits de personnalité afin d'engendre la confiance et suscite la motivation parmi les équipes de travail pour se concentrer sur la concrétisation de la vision commune et l'atteinte des objectifs ciblés, aussi nul ne peut nier l'importance d'avoir à côté d'autres plusieurs traits de personnalités ; c'est pour cela est dans un deuxième temps on infirme que la personnalité charismatique de commandeur est en mesure d'engendre la confiance et suscite la motivation parmi les équipes de travail pour se concentrer sur la concrétisation de la vision commune et l'atteinte des objectifs ciblés si elle ne sera pas en mesure d'être soutenue par un grand nombre d'autres qualités, comme le compétence, le grand savoir...

03- Lecture et interprétation de la troisième hypothèse

Pour la troisième hypothèse ; les managers de *CEVITAL* ont démontré une grande maîtrise en terme de connaissance des valeurs de leurs entreprise ; tout Les managers avec lesquelles on a effectué notre enquête nous en révélé les vrais définitions des valeurs (**IRIS**) de *CEVITAL* l'entretien avec une façon précise en donnant une grande partie de détails sur le sujet et même les techniques et façon d'évaluer les quatre composantes des valeurs de *CEVITAL (IRIS)* ;

Les managers de **CEVITAL** on confirmé une grande importance de l'application des valeurs (**IRIS**) dans le but d'atteindre une cohésion de niveau élevée, ils ont confirmé avec la totalité absolue que le manager est dans la nécessité de bien exploiter l'existence des valeurs (**IRIS**) dans leurs quête d'une meilleurs performance en générale et d'une plus grande cohésion dans les équipes de travail en particulier ; cela est confirmé par les propos de **RAZIK, chef de quart**. Qui dit:

« ...Les valeurs (**IRIS**) de l'entreprise **CEVITAL** sont très importantes pour un manager et un commandeur d'équipe de sorte qu'elles constituent la culture et l'âme de l'entreprise je vois que les valeurs décrites auparavant, nous incitent autant que manager et collaborateur à suivre les bonnes façons d'agir et de penser. elles permettent de ce sens de bien fonctionner et de progresser, nous avons fait de multiples formations sur les valeurs de l'entreprise **CEVITAL** à titre d'exemple une formation qui s'intitule et « **ADN de groupe CEVITAL...** », la mise en pratique et l'encouragement de respect et de la pratique quotidienne des valeurs de **CEVITAL** va garantir l'existence des équipes efficaces, soudées et pleines d'esprit d'équipe prédisposés donc de bien réussir la trajectoire de promotion de la cohésion au sein de la même équipe et entre toutes les différentes équipes et d'implanter une identité particulière et spécifique pour les collaborateurs de **CEVITAL** ; on peut relater les confirmations de **MUSTAFA, CHEF DE QUART**, il dit : « Les valeurs (**IRIS**) sont très importantes pour tout collaborateur appartenant à **CEVITAL** elles décrivent en quelque sorte une certaine identité profonde en tant que managers et élément de **CEVITAL** et aussi l'identité de **CEVITAL** qui semble unique de rassembler ces valeurs de cette façon (**IRIS**). Elles permettent de déterminer ses pratiques, et surtout implanter l'identité particulière de notre société, c'est pour ça il est toujours important de les rendre lisibles et visibles de façon quotidienne et de façon permanente afin de les vivre réellement sur le terrain et de les renforcer pour atteindre une plus grande cohésion dans les équipes de travail. C'est l'éthique de **CEVITAL** ou chacun des collaborateurs quelque soit sa position dans l'hierarchie ou ils doivent avoir et reconnaître... », les managers de **CEVITAL** confirmant qu'ils veillent quotidiennement à renforcer la pratique des valeurs de **CEVITAL** en incitant les subordonnés à suivre ces valeurs tout en confirmant que les managers eux-mêmes doivent constituer un premier modèle et un prototype à suivre. ont pu aussi relater les apports de **Farida, 41 ans, responsable ressource humaine** ; elle dit : « Les valeurs de **CEVITAL** semblent pour moi bien adaptées dans le but de séduire les collaborateurs pour le travail collaboratif, aussi elles inspirent efficacité et confiance pour toutes les parties concernées avec ces valeurs. car à travers ces valeurs (**IRIS**) l'employé se voit et se sent chez lui

en famille, ou la création des bonnes relations et liens sont fortement favorisées par les valeurs de CEVITAL (intégrité, respect, initiative et solidarité) sont tous impliqués directement dans l'importance de l'union qui fera la force et nous guidera vers la cohésion... » .

De l'autre côté les subordonnés ont déclaré qu'ils connaissent les valeurs de **CEVITAL**, le **Tableau N°55** démontre que **93,65%** des subordonnés déclarent et confirment qu'ils connaissent les valeurs de **CEVITAL (IRIS) traduites par intégrité, respect, initiative et solidarité**; et **06.35%** déclarent le contraire; **Tableau N°56** démontre la façon avec laquelle les subordonnés ont été informés sur les valeurs de **CEVITAL**, le tableau démontre qu'avec un taux de **42,50%** ces valeurs sont des pratiques quotidiennes tandis que **25,83%** disent que c'est à travers la communication interne ensuite on a Chef hiérarchique avec un taux de **18,33%**. le **Tableau N°57** selon le degré d'importance d'avoir des valeurs à partager à **CEVITAL**. On constate que pour Plutôt important est représenté par un taux de **43;40%** et **28,30%** pour très important, d'où on peut dire que il est très important d'avoir des valeurs à partager au sein de l'espace professionnel ; dans le **Tableau N°58** on constate que les subordonnés ont déclaré que le degré d'implication de commandeur dans la mise en oeuvre des valeurs de **CEVITAL** est considéré comme fortement impliqué avec un taux de **63.49%**, tandis que **33.33%** voient le contraire, dans le **Tableau N°59** démontre le degré de sensibilisation des subordonnés sur les valeurs de **CEVITAL**, ou on a moyennement et fortement sensibilisés représentés respectivement par les taux **63.49%** et **25.40%** ; pour une meilleure évaluation de degré de respect des valeurs le **Tableau N°60** de concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité au sein de **CEVITAL** ou on observe que **92,06%** des subordonnés ont répondu que valeurs de solidarité et d'intégrité sont fortement concrétisées sur le terrain. ces deux valeurs sont représentées par plusieurs signes et comportements comme démontré dans le **Tableau N°61** ou Le degré d'appartenance et refus de ses éléments de changer l'équipe celle-ci est représentée par un taux de **41,67%** aussi on trouve La collaboration lors l'exercice des tâches avec un taux de **28,33%**, et on a Contribution matérielles et financières pour aider un élément dans le besoin avec un taux de **26,67%** ; pour la

troisième composante des valeurs de *CEVITAL* on trouve que le commandeur encourage l'esprit d'initiative des membres de son équipe cela est représenté avec un taux de **87,30%**, cette encouragement apparaît par plusieurs pratiques comme le démontre le **Tableau N°63** on trouve en premier lieu « l'Encouragement de prise de décision nécessaire en cas de nécessité » avec un taux de **44,83%** et Donner la chance a tout le monde de faire des propositions innovatrices par un taux de **34,48%** et enfin Accepter toutes les remarques et investir dans les propositions d'amélioration avec un taux de **20,69%** ; pour la quatrième composante des valeurs de *CEVITAL (IRIS)* « le respect » est bien illustré dans le **Tableau N°64** qui confirme que le respect est fortement présent comme pratique quotidienne au sein de *CEVITAL* avec un taux de **83,87%**, aussi renforcé dans le **Tableau N°66** qui démontre que le respect est fortement représenté avec une confirmation des enquêtés avec un taux de **73,02%** ; les valeurs de *CEVITAL* jouent un rôle primordiale dans la concrétisation de la cohésion de groupe par plusieurs impactes qui sont en premier lieu Hausser et développer l'esprit d'équipe avec un taux de **43,18%**, pour Souder et renforcer l'esprit d'équipe de travail avec un taux de **31,82%** ; l'analyse de **Tableau N°69** démontre fructueusement la relation entre le degré de sensibilisation sur les valeurs de *CEVITAL* et l'implication de manager dans la mise en œuvre de ces valeurs. On a clairement que pour les enquêtés qui ont répondu pour fortement sensibilisé confirment que leur manager est fortement impliqué dans le process de sensibilisation et mise en œuvre des valeurs de *CEVITAL* ; le **Tableau N70** aussi démontre que **92,86%** des enquêtés qui ont répondu pour l'implication forte de manager dans la concrétisation des valeurs de solidarité et d'intégrité ; pour la valeur de respect on trouve dans le que **86,96%** qui déclarent que ya un fort respect au sein de l'équipe voient que leur manager est fortement impliqué dans la concrétisation de la cohésion de groupe. Dans le **Tableau N°71** on trouve que les enquêtés qui ont répondu pour un respect fort ont confirmé que leur commandeur est fortement impliquée dans la concrétisation de respect ; le **Tableau N°72** Pour l'initiative on trouve **80,95%** des enquêtés qui ont répondu que le manager **Fortement impliqué** confirment que leurs managers leurs manager encourage l'esprit d'initiative par contre un taux de **19,05%** des salariés qui voient

que leurs commandeur est fortement impliqué n'arrive pas à encouragé l'esprit d'initiative ou sein de son équipe.

De tous ces résultats on peut ressortir que la troisième hypothèse qui stipule : « **L'appropriation et la mise en pratique au quotidien des valeurs de l'Entreprise CEVITAL sont les dispositifs en mains du commandeur pour inciter et générer les conduites des équipes de travail et nourrir ainsi leurs identités professionnelles** » est confirmée.

En effet les valeurs d'intégrité, respect, initiative, et de solidarité s'inscrivent comme étant des dimension de fertilité en matière de performance et de cohésion et de renforcement des identités que se soit pour le manager qui doit être un premier modèle efficace dans la mise en œuvre de ces valeurs et de l'autre côté les subordonnés sont toujours considéré dans la vie des entreprises comme étant l'acteur principal et le moteur qui mènent vers toutes les résultats et les raisons de l'existence de n'importe quelle entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion

Au terme de ce travail, il est important de rappeler l'objectif de notre travail qui était de comprendre le rôle de style de leadership dans la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein de l'espace professionnel. Il est aussi important de rappeler la question de départ que nous avons posée afin de retracer brièvement la démarche suivie pour y répondre et les particularités propres à notre recherche. *En quoi et comment les styles de Commandement Influencent –ils la cohésion des équipes de travail au sein de l'entreprise CEVITAL, et quels sont les regards portés sur ses derniers par les différents membres de ces ensembles ?*

Afin d'arriver à la conclusion, nous avons suivi certaines étapes scientifiques qui nous ont amenés à comprendre ce que nous voulions comprendre ; Le travail a commencé par familiariser notre sujet et clarifier notre objectif sur ce que nous voulions trouver. Il y avait donc ici quelques recensions de la littérature et des études antérieures, la problématique de la recherche, une explication des hypothèses ainsi que concepts clés. Après cela, les théories générales de notre recherche ont été nécessaires pour comprendre ce qui a été dit et expliqué sur les styles de leadership et de phénomène de la cohésion de groupe et retracer les apports théoriques de la relation existante entre les deux phénomènes; Suivies de méthodes méthodologiques et de toutes les techniques qui devaient être clairement expliquées, et également de la description de lieu de notre domaine qu'est l'entreprise **CEVITAL** industries agroalimentaires avec beaucoup de détails; Et la dernière partie portait sur les résultats et leur interprétation en fonction des données obtenues sur le terrain.

Nous avons, dans le cadre de cette étude, cherché à vérifier dans l'entreprise cevital l'évidence de rôle de style de commandement sur la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein de l'espace professionnel. Pour y arriver nous avons pu collecter des informations suites au Questionnaire et entretien que nous avons réalisé avec toutes les catégories Socioprofessionnelles.

Toute fois plusieurs résultats rapportés dans cette étude confirment la grande implication de styles de commandements dans la promotion de la cohésion de groupe ,en effet l'adoption d'un style adéquat s pourrait influencer positivement et renforce

énormément sur la promotion de la Cohésion du groupe qui éventuellement rassurera la performance des salariés et augmenter les chances de succès de l'entreprise

Lors de cette étude des résultats sur la valeur précieuses de la concrétisation des valeurs a l'image des valeurs (**IRIS**) de *CEVITAL* avec une grande maîtrise de vrai sens de ces valeurs et leur concrétisation sur le terrain a travers être un modèle prototype complet de commandeur qui sera le vecteur de la mise en œuvre de ces valeurs, qui mènera vers une plus grande cohésion et implantation d'une identité particulière des collaborateurs.

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant le rôle de style de commandement et en faite le rôle des managers dans la promotion de la cohésion de groupe ,a travers un manager plein de qualités et de traits de personnalités bien particulières et qui font leurs spécificité et encore le rôle primordiale dans la concrétisation des valeurs de leurs entreprise a travers l'incitation et facilitation aux subordonnés dans cette concrétisation et de construire l'identité particulière des collaborateurs de cette entreprise. La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de styles de leadership, ou on a pu faire en exergue la vérification de plusieurs théories notamment la théorie situationnelle, la théorie de traits de personnalité de commandeur et la théorie de management par les valeurs...ce qui nous serons utile pour notre future carrière professionnelle dans les organisations et au travail en générale. Enfin nous pouvons dire En effet l'adoption d'un style adéquat pourrait promouvoir efficacement la cohésion des équipes de travail et de ce fait d'augmenter la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

A la fin nous espérons que cette étude puisse contribuer à interpeller les façons de gérer de l'environnement et les ressources, de guider les hommes et les femmes pour le mieux être de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- 1- ALAIN Duluc, **Le leadership et confiance**, édition Dunod, Paris, 2000
- 2- ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, éd Casbah Alger, 1997.
- 3- Bass, B., et Barret, G. *People, work, and organization*. Allyn & Bacon. Boston, MA.1981
- 4- Bergeron, J-L et Morin, J-L, **l'influence des «besoins supérieurs» sur la réaction de l'employé à certaines**
- 5- Bergeron, P G, **La gestion moderne théorie et cas Gaëtan Morin**, 1989
- 6- Bernard Radon, **Guide du leadership**, édition, Dunod, Paris, 2007.
- 7- Charles Wright-Mills, **L'élite du pouvoir**, Paris, Maspero, 1969.
- 8- Devillard, O, **la dynamique des équipes**, édition d'organisation, Paris,P73.2000
- 9- Diemer Arnaud, **Economie D'entreprise**, IUFM d'Auvergne Préparation CAPET, P 20, année non cité,
- 10- Dolan et al, **Initiation à la psychologie du travail**, éd Gaelan Morin, 2000.
- 11- Dominique Oberlé, **La dynamique des groupes**, Collection : Psycho en +,Éditeur : Presses universitaires de Grenoble.2016.
- 12- DUBRIN J Andrew, **Leadership: Research findings, Practice and Skills**, edition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001.
- 13- Dubrin J Andrew, **Leadership: Research findings, Practice and Skills**, edition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001.
- 14- DULUC Alain, **Leadership et confiance**, éd Dunod, Paris, 2000.
- 15- Émile Durkheim, **De la division du travail social**, Paris, p u f, coll. « Quadrige » [1893], 2007. P70.

- 16- Émile Durkheim, **Les règles de la méthode sociologique**, Paris, p u f, [1895], 1986.
- 17- Erhard Friedberg, **Le Pouvoir et la règle**, Paris, Seuil, 1993.
- 18- Festinger, L., et al. **Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing**. New York, NY: Harper & Row.1950.
- 19- FRANCK Riboud, **Le Leadership**: Harvard Business Review, édition D'organisation, rue Thénard 75005, Paris, 1999.
- 20- François Chazel, **Du pouvoir à la contestation**, Paris, L.G.D.J., 2003.
- 21- George H. Mead, **L'Esprit, le Soi et la Société**, Paris, p u f,2003.
- 22- Gilbert, J. et Li-Ping, T. **An examination of organizational trust antecedents**, *Public*. New York, The Free Press, 1969.
- 23- GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 8ème éd, Dalloz, Paris, 2004.
- 24- Haefliger S., **la cohésion des équipes édition dunod,paris,2017**.
- 25- Hickman, C. Et Silva, M. **Creating Excellence**. Georfe Allen and Unwin. Londres.1984
- 26- Igalents J. « **Audit des ressources humaines** », édition, liaison, Paris. 2011.
- 27- Janis, I. **Victims of groupthink: A psychological study of policy decisions and fiascos**. Houghton Mifflin. Boston, MA. 1972.
- 28- Jean Michel Plane,, **théories de leadership modèles classiques et contemporains** ,collection :management sup, DUNOD,P 10 ,2015.
- 29- Jean-Claude Combessie, **les 100 mots de la sociologie**, Edité par Presses universitaires de France. Paris - impr. 2010.
- 30- Jean-Daniel Reynaud, **Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale**, Paris, A. Colin, 1989.
- 31- Jean-Michel Plane, **Théorie des Organisations**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2003.

- 32- Joel Kurtzman, **the common purpose : comment les grands leaders arrivent de l'organisation à atteindre l'extraordinaire**, 1st édition Jossey Bass, 2010.
- 33- Koontz, H. et O'Donnell, **Management, principes et méthodes de gestion**, McGrawHill 1980.
- 44- L. Dolan Shimon et All, **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, 2^{ème} éd, Gaëtan Morin, Québec, 2002.
- 45- Luis Pech Varguez José. **Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : Le cas des hôtels familiaux au Yucatan**. Gestion et management. HEC Paris, 2003.
- 47- MARGIE Buchanan-SMITH- SCRIVEU Kim, **Le leadership en pratique (Diriger efficacement-Les opérations humanitaires)** éd Alnep, 2009.
- 48- MASSE Marie-Hélène, **Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe**, Université de Montréal Août, 2013.
- 49- Michel Crozier, Erhard Friedberg, **L'acteur et le système**. Les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, 1977.
- 50- Michel Crozier, **Le Phénomène bureaucratique**, Paris, Seuil, 1963.
- 51- Michel Foucault, **La volonté de savoir**, Gallimard, Paris, 1976.
- 52- Moreno, J.-L. **qui va survivre?** Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Co., 1934.
- 53- Mounir M. Touré, **introduction à la méthodologie de la recherche**, édition l'Harmattan, Paris, 2007.
- 55- Pierre Cauvin, **LA cohésion des équipes**, Dunod, Paris, 2002.
- 56- Pierre-Antoine Pontoizeau, **Les hommes et le management**, sur les presses de l'imprimerie Campin Tournai-Belgique, décembre 1993.
- 57- Plane Jean-Michel, **Théorie des organisations**, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2019.
- 59- Quivy R et Campenhoutd LV, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 1995.

- 60- ROBBINS Stéphan et All, **L'essentiel des concepts et des pratiques**, 6ème éd PEARSON Education, Paris, 2008.
- 61- Robert Dahl, **Qui gouverne ?**, Paris, A. Colin, [1961], 1985
- 62- Robert Linton, **The Study of Man**, New York, Appleton Century, 1936.
- 63- Roussel P., « **la motivation au travail : concepts et théories** », édition. EMS, Paris, 2001.
- 64- Schein, E. **Organizational Culture and Leadership**. California: Jossey-Bass mc. Publishers.1985.
- 65- Steven Sample , **cultiver son leadership : Liberté fitness et courage** (efficacité du manger) édition organisation ,2017.
- 66- Sun Tzu et victoria Charles, **l'art de la guerre**, Parkstone Press, new York, 1989
- 67- Talcott Parsons, **Politics and Social Structure**, New York, The Free Press, 1969.
- 68-Tannenbaum et Schmidt. Havard L'Expansion.
- 69- Weber M. « **Types d'autorité** », in Levy A., **Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains**, tome 2, Paris, Bordas, 1990, nouvelle édition Dunod.2002.
- 70- Weick, K. ("**The significance of corporate cultures**", *Organizational Culture*. Sage. Beverly Hills, CA. 1985).

Articles :

- 1- Buckenmyer, J. et Stough, S. (**As consultants ... we created a monster**, *Journal of Management Consulting*, vol. 10, n° 2, pp 18-21.1998 **caractéristiques de sa tâche relations industrielles** vol 35 p3, 1980
- 2- Bouhelal Fatima, **la qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle**, vol 11 *European Scientific Journale* ,dition Auot 2015 , Mustapha Stomboli Université de Mascara,algerie,2015.pp 420-442

5-Carron, A.-V. (1982. **Cohesiveness in sports groups: interpretations and considerations.** *Journal of Sport Psychology*, 4, p. 234.1982

6-Charlier Gaël, **Un cadre, une équipe, des performances : la cohésion est-elle le lien ?**, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Rue SAINT BRINCE 53 ,7500 TOURNAI..2014. P56

3- Druskat, V. et Wolf, S. **Effects and timing of developmental peer appraisals in selfmanaging groups**, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 1, pp. 58-74.1999

4- Erving Goffman « **La “distance au rôle” en salle d’opération** », Actes de la recherche en sciences sociales, 2002 vol. 3, no 143, p. 80-87. 95, 1961.

5- Fitz-Enz, J. **White-Collar Effectiveness - Part I:The Employees' Side**, *Management Review*, vol. 75, n° 5, pp. 52-54.1986

6- Hackman, J. **Group influence on individuals**, in M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1455-1525). Rand-McNally. Chicago. IL.1976.

7- Harrison, D., Priece, K. **Beyond relational demography**,*Academy of Management Journal*, vol. 41, nO1, pp.96-107.1998

8- Ouorou Saoungou Alphonse Moudoukou, **L’incidence du style de leadership sur la motivation des travailleurs dans les entreprises béninoises**, juillet, 1991. *Personnel Management*, vol. 27, n° 3, pp. 321-338.1998.

Mmoires :

1- Bouhelal Fatima, **la qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle**, vol 11 *European Scientific Journale* ,dition Auot 2015 , Mustapha Stomboli Université de Mascara,algerie,2015.pp 420-442

2- Bekka mera et Bechrone sabrina, **les styles de commandement et leurs impacts sur le rendement des alariés cas pratique : l’entreprise IFRI**.université de bejaia,2015.

3- Dahmane yahia , **l’impact du style de leadership sur la cohésion du groupe au travail Cas pratique Mac-Soum D’akbou**,université de bejaia.2016.

4- MAHOUI Amine et LARBI Thileli, **L'impact du Style de Commandement sur la Gestion l'Entreprise au sein de l'ENNA (Direction de la Sécurité aéronautique – Bejaïa), université de Bejaia, 2014.**

5- Ikhlef Khaled et Sadane Lyes, **l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés cas : eriad sétif (les moulins de la soummam) filiale de kherrata. université de bejaia.2015.**

6- Masse Marie-Hélène, **Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe**, Université de Montréal Août, 2013.

7- QITANG ,**la relation entre le style de leadership et la performance d'une équipe de projet**, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI, Avril 2012

Site électronique

1- site interne : ERL :<http://www.linternaute.fr/citation/17726/l-organisation-est-une-machine-a-maximiser-les-forces-humaines----peter-drucker/>.consulté le 02/02/2020.à 19h16.

2- Site internet : ERL :<https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/leardership.pdf>.consulté le 11/03/2020.à 15h35. .

3- Site internet : ERL :<https://www.manager-go.com/management/management-situationnel.htm>.consulté le 21/08/2020.à 15h30.

4- site internet : ERL/<https://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs>. Consulté le10/02/2020 a Bejaia 17H22.

5- Site internet :ERL : <http://anthelia.org/article-3008626.html>.consulté le 06/03/2020.à 11h15.

6- Site internet :ERL <http://anthelia.org/article-3008626.html>.consulté le 06/03/2020.à 21h43.

7- Site internet :ERL : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-leader-charismatique>.consulté le 25/08/2020.à 22h26.

- 8- SITE INTERNET :ERL : <https://www.manager-go.com/management/rendre-autonome.htm>.consulté le 20/08/2020.à 20h25.
- 9- site internet : ERL : <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/les-10-qualit%C3%A9s-dun-vrai-leader> consulté le 29/02/2020
- 10-Site internet : ERL : <https://www.hogrefe.fr/leadership-les-bases-et-les-sources-du-pouvoir/>. consulté le 29/02/2020.
- 11-Site internet : ERL : <https://www.hogrefe.fr/leadership-les-bases-et-les-sources-du-pouvoir/>. consulté le 03/03/2020.à 09h36.
- 12-site internet : ERL : <https://www.entrepreneurschool.org/competences-et-qualites-d-un-bon-leader/>consulté le 02/03/2020.à 12h27.
- 13-Site internet : ERL:[d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net > document > pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf).onsulté le 05/03/2020 à 23h22.
- 14-site internet : ERL : <https://www.l-expert-comptable.com/a/532220-les-valeurs-au-sein-d-une-entreprise-un-levier-de-performances.html> consulté le 23/02/2020 , Bejaia à 23h47.
- 16- Site internet :ERL : <https://www.etudier.com/dissertations/Le-R%C3%B4le-Du-Leadership-Au-Sein/577328.html>,consulté le 01/04/2020 à 10h.23.
- 17- site internet :ERL : <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employes/bien-etre-au-travail/les-5-qualites-dun-bon-leader>. Consulté le 02/03/0/2020 a 14h23.
- 18- SITE INTERNET : ERL : <https://www.maxicours.com/se/cours/la-cohesion-du-groupe/>consulté le 26/02/2020
- 19- Site internet : ERL : <https://www.maxicours.com/se/cours/la-cohesion-du-groupe/>consulté le 10/04/2020 à 09h14.
- 20- Site internet : ERL:[https://w ww.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-comment-la-developper](https://www.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-comment-la-developper) . consulté le 22/04/2020.à 22h11.
- 21- site internet.ERL.https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs_02524246/document. Consulté le 04/04/2020. A 11h35.
- 22- site internet : ERL : <https://www.entreprendre.fr/management-erreur/> consulté le 20/08/2020 a 01h35.

- 23- Site internet : ERL: <https://www.manager-go.com/management/management-situationnel.htm>.consulté le 21/08/2020.à 15h30.
- 24- site internet : ERL/<https://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs>. Consulté le 10/02/2020 a Bejaia 17H22.
- 25- Site internet : ERL : <http://anthelia.org/article-3008626.html>.consulté le 06/03/2020.à 11h15.
- 26- Site internet : ERL : <http://anthelia.org/article-3008626.html>.consulté le 06/03/2020.à 21h43.
- 27- Site internet : ERL : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-leader-charismatique>.consulté le 25/08/2020.à 22h26.
- 28- SITE INTERNET : <https://www.manager-go.com/management/rendre-autonome.htm>.consulté le 20/08/2020.à 20h25.
- 29- site internet: ERL : <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/les-10-qualit%C3%A9s-dun-vrai-leader> consulté le 29/02/2020
- 30- Site internet : ERL : <https://www.hogrefe.fr/leadership-les-bases-et-les-sources-du-pouvoir/>. consulté le 29/02/2020.
- 31- Site internet : ERL : <https://www.hogrefe.fr/leadership-les-bases-et-les-sources-du-pouvoir/>. consulté le 03/03/2020.à 09h36.
- 32- site internet : ERL : <https://www.entrepreneurschool.org/competences-et-qualites-d-un-bon-leader/>consulté le 02/03/2020.à 12h27.
- 33- Site internet: ERL : [d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net > document > pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf).onsulté le 05/03/2020 à 23h22.
- 34- site internet : ERL : <https://www.gereso.com/actualites/2009/02/04/les-facteurs-de-la-cohesion-au-sein-dune-equipe-de-travail/>20/02/2020 bejaia à 21h43.
- 35- site internet : ERL : <https://www.l-expert-comptable.com/a/532220-les-valeurs-au-sein-d-une-entreprise-un-levier-de-performances.html> **consulté le 23/02/2020 , Bejaia à 23h47.**
- 36- Site internet : ERL : <https://www.etudier.com/dissertations/Le-R%C3%B4le-Du-Leadership-Au-Sein/577328.html>,consulté le 01/04/2020 à 10h.23.

37- site internet : ERL : <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employes/bien-etre-au-travail/les-5-qualites-dun-bon-leader>. consulté le 02/03/0/2020 a 14h23.

38- SITE INTERNET :ERL: <https://www.maxicours.com/se/cours/la-cohesion-du-groupe/>consulté le 26/02/2020

39- Site internet :ERL :<https://www.maxicours.com/se/cours/la-cohesion-du-groupe/> consulté le 10/04/2020 à 09h14.

40- Site internet :ERL : <https://www.revuegestion.ca/la-cohesion-d-equipe-comment-la-developper> consulté le 11/05/2020 à 11h25.

41- site internet.ERL.<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246/document>.consulté le 04/04/2020.

42- site interne : ERL :<http://www.linternaute.fr/citation/17726/l-organisation-est-une-machine-a-maximiser-les-forces-humaines---peter-drucker/>.consulté le 02/02/2020.à 19h16.

43- Site internet : ERL : <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leardership.pdf>.consulté le 11/03/2020.à 15h35.

Dictionnaires :

1- **LA ROUSSE (Grand Dictionnaire de la Psychologie).**

2- **Le dictionnaire Webster's (1959).**

3-**Le Petit Robert (1990),**

4-**Grand Larousse encyclopédique de langue française, paris, 2007.**

Annexes

ANNEXE : N° 01.

Les Enquêtés	Codification Des enquêtés	Surnom	Sexe	Age	Poste
Enquêté N°1	A1	RAZIK	masculin	41 ans	Chef de quart
Enquêté N°2	A2	MOUNIR	masculin	45 ans	Chef de quart
Enquêté N°3	A3	RACHID	masculin	43 ans	Chef de ligne
Enquêté N°4	A4	MUSTAFA	masculin	52 ans	Chef de quart
Enquêté N°5	A5	FARIDA	féminin	43 ans	Responsable RH
Enquêté N°6	A6	YAMINA	féminin	41 ans	Superviseur travaux
Enquêté N°7	A7	ISMAIL	masculin	43 ans	Responsable RH
Enquêté N°8	A8	FAROUK	masculin	53 ans	Responsable maintenance
Enquêté N°9	A9	MOULOUD	masculin	45 ans	Chef de quart
Enquêté N°10	A10	KAMEL	masculin	43 ans	Chef de quart
Enquêté N°11	A11	DJALAL	masculin	50 ans	Chef de ligne
Enquêté N°12	A12	MOKRANE	masculin	43 ans	Chef de ligne
Enquêté N°13	A13	DJOUDI	masculin	33 ans	Responsable formation
Enquêté N°14	A14	YOUNESS	masculin	42 ans	Chef de quart
Enquêté N°15	A15	MOURAD	masculin	45 ans	Chef de quart

Tableau N°02 : état récapitulatif des enquêtés.(managers)

Source : enquête.

ANNEXE : N° 02.

Guide D'entretien / Managers de CEVITAL

Consentement Oral

Dans le but d'assoir notre étude de fin de cycle pour l'obtention de notre Diplôme en Sociologie de Travail et des Organisation nous vous serions infiniment reconnaissants de bien vouloir nous accorder de votre temps pour se prêter à l'interview sur les styles de Commandement et leur rôle dans l'accession de la cohésion des équipes de travail.

Vous remercier à l'avance. Nous vous garantissant l'anonymat et la confidentialité quant aux informations et réponses fournies.

Merci de pouvoir collaborer

I- Identification des Managers :

- a. Genre de la personne interviewée
- b. Age de la personne interviewée ?
- c. Niveau d'instruction de l'interviewée ?
- d. Situation Matrimoniale de l'interviewée ?
- e. Poste Actuel de l'interviewée ?
- f. Années d'activités dans le poste actuel ?
- g. Années d'activités à CEVITAL ?

II.Choix de Type de Commandement et Cohésion de groupe

1-En référence à votre parcours, décrivez-nous les conjonctures et les événements que vous avez traversés et connus à CEVITAL ?

2-Certaines de ses événements ont-ils suscités une réflexion, révision, voir même un changement de mode de commandement ? Citez n exemple ?

3-Avez-vous jamais été confronté dans votre parcours professionnel à Cevital à un aménagement de votre style de direction ? Relatez-nous votre expérience personnelle et expliquez-nous les motifs ?

4-Quelles ont été les incidences de votre choix sur l'adhésion, l'implication et la motivation de votre équipe, aussi les finalités de vos projets ?

5-Avez-vous été appelé souvent à varier le choix de type de Commandement autant que Manager de groupe ? Veuillez justifier ?

6- A base d'exemples vécus auprès de votre équipe, expliquez-nous comment l'adaptation de différents styles de commandements selon les données contextuelles de travail avait engendré une meilleure atmosphère de travail et avait induit une implication fructueuse ?

7- Comment classeriez-vous les membres de vos équipes en fonction de leur motivation ?

8- Concevez-vous qu'il est impératif de tenir compte de la diversité de motivation chez l'individu et sa dissemblance parmi votre groupe dans le choix de types de commandement ? Justifiez

9- Dans votre cas de figure, racontez-nous comment parveniez-vous à hausser la motivation parmi les membres de votre groupe, encore la maintenir plus pour atteindre les objectifs ?

10- D'après vous où se situe, la responsabilité du Commandeur dans le développement de l'autonomie des membres de son équipe ?

11- Selon vous, comment un Manager, via son style de commandement arrive-t-il à la promotion de l'autonomie des individus de son équipe ?

12- En qualité de Manager, en champ d'action, comment assurez-vous votre rôle dans l'ascension de l'autonomie de vos personnes en charge ? Illustrez avec un exemple ?

13- Dans votre optique, pourquoi est-il judicieux pour un Commandeur d'accommoder son style de direction aux savoirs et compétences de ses membres d'équipe ?

14- A votre avis, comment est-il possible pour un manager de faire progresser le niveau d'énergie et d'investissement de ses personnes en charge, et d'accroître leurs compétences et autonomie ?

15- Quelle définition appropriiez-vous au style de Commandement adéquat ? 16- Que vous inspire la citation suivante adoptez le bon style au bon moment ? 17- Pensez-vous être un manager situationnel ? Dites-nous-en quoi ?

III- Personnalité du Commandeur et son impact sur la Cohésion des équipes de travail

18- D'après vous, quelle personnalité un commandeur doit –il avoir pour implanter la confiance parmi ces collaborateurs, aussi les stimuler pour atteindre les finalités ?

19- Selon vous, qu'est-ce qu'un Commandeur avec une personnalité charismatique ? Décrivez ?

20- Trouvez-vous que la personnalité charismatique est innée ou acquise ? Expliquez ?

21- D'après vous, que faut-il faire pour devenir un Commandeur avec une personnalité charismatique ?

22- A votre avis, comment un Commandeur avec un charisme parvient-t- il à attirer la confiance de son équipe de travail pour la réalisation des objectifs ?

23- A votre sens, comment la personnalité charismatique du Commandeur génère t- elle la motivation des membres des équipes professionnelles afin d'achever les projets et atteindre les finalités souhaitées ?

24- Avec sa personnalité charismatique, comment un Commandeur, arrive-t-il à mobiliser les forces de son personnel

25- Trouvez-vous la personnalité charismatique suffisante pour assurer l'adhésion des équipes de travail autour de visions et d'objectifs communs ?

IV- Influence du Comportement du Commandeur sur la Promotion des Valeurs de CEVITAL

26- Quelles sont les valeurs de l'entreprise *CEVITAL* ? Décrivez ?

27- Pour chaque valeur, qu'est-ce que vous sous –entendez dire ? Quelle définition appropriez-vous à chaque valeur ?

28- Autant que Commandeur, comment concevez-vous chacune des valeurs de *CEVITAL* ?

- 29- Selon vous, quelle est l'importance de ces valeurs pour *CEVITAL* ? Expliquez ?
- 30- Sur le terrain professionnel, comment peut-on mettre en œuvre chacune d'elle, Donnez des exemples concrets ?
- 31- Trouvez-vous les membres de vos équipes de travail sensibilisé sur les valeurs de *CEVITAL* ? Comment ?
- 32- Selon votre optique, comment peut-on inciter les collaborateurs au respect des valeurs de *CEVITAL* ?
- 33-A votre avis, qu'est ce qui empêche la concrétisation des valeurs de *CEVITAL* sur le terrain.
- 34- En qualité de commandeur Comment agissez-vous pour préserver les valeurs de *CEVITAL* ?
- 35- A votre sens, quel est l'apport des valeurs *CEVITAL* dans la promotion de la cohésion des équipes de travail ?
- 36- De manière concrète, comment décrivez-vous la responsabilité du commandeur dans la mise en place des valeurs de l'entreprise, ainsi que leur sauvegarde ?
- 37- De manière générale, Comment concevez- vous le rôle du commandeur dans le développement des valeurs de l'entreprise et le renforcement du sentiment d'appartenance chez les éléments de son équipe de travail ?

ANNEXE : N° 03.

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre de L'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université de ABD –ERRAHMANE-MIRA de Bejaïa

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Sociologie

Master II : Sociologie de l'Organisation et du Travail.

Fiche de Consentement Oral

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre Universitaire pour notre formation à la recherche scientifique et à la réalisation de notre projet de fin d'étude

Il est destiné aux salariés de l'Entreprise CEVITAL industrie Agroalimentaire dans le but de **comprendre « le Rôle de leadership dans la Promotion de la Cohésion des Equipes de Travail au sein de l'Espace Professionnel »**

Les résultats de cette recherche aspirent une contribution à une meilleure gestion de l'Entreprise Algérienne au regard de sa Ressource Humaine.

Le salarié est libre d'accepter ou de refuser de s'apprêter à l'étude, néanmoins sa participation demeure précieuse pour une étude fructueuse.

Les éléments de réponses fournies par les employés seront totalement confidentiels et utilisés strictement à des fins scientifiques, aussi leur identité est préservée dans l'anonymat.

« Merci de votre Collaboration »

Questionnaire/ Membres d'équipe de

travail Madame Monsieur,

Merci de nous accorder de votre temps pour répondre en toute sincérité à notre questionnaire.

Mode d'emploi afin de remplir le questionnaire :

Priez de marquer d'une croix (X) l'option qui exprime le mieux votre opinion.

I. Données Personnelles :

1. Sexe :

- a. Homme
- b. Femme

2. Age :

- a. [20-30]
- b. [31-36]
- c. [36-40]
- d. [41-45]
- e. 46 et plus

3. Niveau d'instruction

- a. Primaire
- b. Moyen
- c. Secondaire
- d. Universitaire
- c. Autre

Précisez.....

4. Situation Matrimoniale :

- a. Célibataire
- b. Marie(e)
- c. divorcé
- d. veuf (ve)

5. Catégorie socioprofessionnelle

- a. Cadre
- b. Agent de maîtrise
- c. Agent d'exécution

6. N° Années de Travail

- a) moins de 5ans
- b. [5-10]
- c. [11-20]
- d. 20ans et plus

II-Regards du personnel vis-à-vis duchoix de types de Commandement à CEVIITAL et son impact sur la Cohésion des équipes de travail

7. Quelles sont les méthodes les plus pertinentes pour acquérir des compétences en leadership selon vous ? plusieurs choix possible

- a. Les compétences de leadership stratégique
- b. Des qualités relationnelles et communicatives
- c. Des compétences en matière de prise de décision et de prise de risque
- d. Des compétences gestionnaires et organisationnelles
- e. Des qualités personnelles

8. Quelle est le style de commandement dominant dans votre espace professionnel ?

a-Autoritaire , autrement -dit :

- Le chef seul qui prend les décisions ;
- Il détermine les activités et repartie les tâches ;

Il ne participe pas aux activités ;

b-Démocrate, autrement- dit :

Le groupe participe a la prise de décisions ;

Libre choix de la tâche par chacun ;

Le chef prend part aux activités ;

c-Laisser-faire, autrement- dit le chef n'intervient pas en ce qui concerne :

La répartition des taches ;

Les appréciations (encouragement, critique... ;

La participation aux activités.

9. Le style de Gestion adopté par votre Commandeur permet -il d'assurer un climat de Cohésion et de Collaboration entre vous membres d'équipe de travail ?

a. Oui

b. Non

10. Pour la prise de décision relative à votre projet en réalisation. Comment agit votre Commandeur ?

a. Ne considère personne et prend des décisions seules.

b. Prend l'avis de tout le monde en considération.

c. Il partage sa décision seulement avec quelques personnes proches de lui.

d. Il évite de prendre les décisions et laisse la main à son équipe

e. Autre

(Précisez).....
.....

11. Dans l'attribution des taches pour la réalisation d'un projet, votre Commandeur tient t-l compte de vos Compétences et vos savoirs ?

a-Oui

b -Non

12. Devant une Situation Professionnelle critique, votre Commandeur procède-t-il de la façon suivante ? :

a. Il consulte tous les éléments capables de résoudre le problème.

- b. Il consulte uniquement les personnes concerne par ses taches.
 - c. Il fait un briefing et donne la chance à tous les membres pour s'exprimer.
 - d. Il attend que le problème soit résolu sans intervenir.
 - c. Il rassemble toutes les propositions de son équipe pour en sortir la meilleure
 - e. Autre
- (Précisez).....

13. Lorsque vous traversez une Situation Personnelle difficile (Démotivation, Décès d'un proche, maladie ou accident...). Quelle est la réaction de votre Commandeur ?

- a. Encourage toute l'équipe à le soutenir psychologiquement et matériellement.
 - b. Il lui demande de faire de son mieux, il exige l'exercice de ses taches.
 - c. Il considère sa situation et le traite de façon particulière selon son cas.
 - d. Il le traite indifféremment.
 - c. Autre.
- (Précisez).....

14. Votre Commandeur récompense t'il l'innovation et l'entrepreneuriat chez ses membres d'équipe ?

- a. Oui
- b. Non

15. En situation de travail en équipe. Vous vous sentez

- a. Encourager et supporter
 - b. Stressé et sous pression
 - c. Négligé et sans importance
 - d. Agir dans une équipe soudée pleine d'esprit d'équipe
 - e. Seule, et agir dans une équipe trop individualiste
 - f. Autre
- (Précisez).....

.....

16. Comment décrivez- vous votre degré d'appartenance à votre équipe de travail

a. faible

b. moyen

c. moyennement fort

d. fort

e. très fort

17. Choisissez parmi les moyens d'encouragement suivant ceux utilisés par votre Manager ?

a. Aucun

b. Formation offerte

c. Message écrit

d. Remerciement et hommage rendu en public

e. Autres

Précisez

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

18. Selon vous, est-il nécessaire pour le Commandeur d'adapter son style de gestion en fonction des compétences et motivations de ses Collaborateurs ?

a. Oui

b. Non

Si Oui

Justifiez.....
.....
.....

19. Votre Commandeur effectue son choix de style de gestion en fonction de : (choix multiple)

a. Compétences et savoirs de ses membres d'équipe,

b. Motivations de ses collaborateurs,

c. Variétés du contexte et de situations professionnelles,

d. Objectifs à atteindre,

- e. Son esprit et sa personnalité,
- f. Autre

Précisez :

.....

20. A la place du style de commandement/leadership en application dans l'entreprise CEVITAL, quel autre aimeriez -vous avoir ?

.....

Justifiez

.....

21. A votre avis, quel style de commandement est favorable à l'Ascension de la collaboration et la cohésion de toute équipe de travail ?

.....

AXE III :Avis des Salariés sur la personnalité du Commandeur et son rôle dans la promotion de la cohésion d équipe de travail

22. À partir des définitions ci-dessus d'un Commandeur et d'un leader, lequel des énoncés suivants vous semble le plus juste ?

a. Un Commandeur et un leader jouent des rôles différents dans l'organisation. Ces rôles peuvent ou non être attribués à la même personne.

b. Le Commandeur se distingue du leader dans la mesure où les résultats finaux ou les attentes liés à chaque rôle peuvent totalement différer l'un de l'autre

c. Les notions de Commandeur et de leader sont identiques. La différence est purement théorique ou ne s'applique pas dans un contexte d'entreprise.

23. Quels sont les traits de personnalité qui marquent le plus votre Commandeur d'équipe ?(Plusieurs choix possible)?

a. L'ambition

b. L'énergie

c. Le désir de diriger

d. L'honnêteté et l'intégrité

e. L'assurance

f. L'intelligence

g. L'adaptabilité et la compétence.

h. le charisme

24. Quelles sont les trois principales qualités que vous recherchez chez un bon Commandeur ? Jusqu'à trois réponses

a) Une grande estime de soi

b) Une grande confiance en soi

c) Une grande simplicité

d) Une grande capacité d'écoute

e) Une grande capacité d'action

f) Une grande capacité à tenir leur parole et leurs engagements

g) Une grande force de caractère.

25. Quelles sont les trois principales qualités ou caractéristiques que vous recherchez chez un bon leader ? Jusqu'à trois réponses permises

a. Visionnaire ;

b. Bon communicateur ;

c. Fort et puissant

d. Séducteur

e. Attrayant

f. Bienveillant

g. Bon orateur

h. Dynamique et Magnétique

i. Autres

Précisez

.....

.....

.....

.....

26. A CEVITAL, vous avez plutôt à faire à des

a. Managers

b. Leaders

c. Manages et leaders

d. Ni Managers, ni Leaders

27. Dans votre optique à quel point est-il important pour CEVITA d'avoir des leaders plutôt que de Managers ?

a) Très important

b) Plutôt important

c) Ni important, ni sans importance

d) Sans aucune importance

e) Ne s'applique pas dans le contexte de notre entreprise.

28. Pensez-vous qu'il est primordial pour un Commandeur d'avoir du charisme ?

f) a. Oui

g) b. Non

Si Oui

Justifiez :

.....

.....

.....

.....

.....

29. la personnalité charismatique est d'après votre perception

a. Innée

b. Acquise

c. Ni innée ni acquise

Justifiez

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

30. Parmi les traits suivant, quels sont ceux qui s'appliquent parfaitement à la personnalité charismatique d'un Commandeur selon vous ? Plusieurs choix possibles.

- a. Bon Communicateur
- b. Confiance en soi
- c. Inspire Motivation
- d. Ecoute active
- e. Créativité
- f. Visionnaire
- g. Avoir de la détermination

31. D'après vous, que faut-il faire pour devenir un Commandeur avec une personnalité charismatique ?

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

32. Quelle qualité de rapports, entretenez-vous avec votre Commandeur ?

- a) Rapport de distanciation
- b) Simple rapports de travail
- c) Rapports de proximité

- d) Rapports de Confiance
- e) Obéissance et subordination

33. Est-ce que votre Commandeur vous fait participer à la prise de décision dans le contexte professionnel ?

- a. Toujours b- Rarement c- Jamais

34. Est-ce que la personnalité de votre commandeur vous inspire Confiance et vous Motive ?

- a. Oui
- b. Non

35. Votre Commandeur encourage –t-il votre liberté d’expression et de suggestions ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui,

- a. Il prend vraiment en considérations les autres points de vue
- b. Il se concentre uniquement sur sa vision et impose son point du vue
- c. Il propose son point de vue mais souhaite avoir de meilleures suggestions
- d. Il vous laisse s’exprimer, et vous écoute sans tenir compte de vos propositions.

36 .Comment jugez-vous Les capacités d’écoute de votre Commandeur à l’égard de vos propositions ?

- a. Très élevés b. Moyennes c. Faibles

37. Votre Commandeur de groupe à CEVITAL est-il en mesure de vous comprendre ou comprendre vos soucis et problèmes

- a. Oui
- b. Non

38-Quelle signification, attribuez-vous à la personnalité Charismatique d'un Commandeur ?

- a. La force et la puissance
- b. L'attraction et l'attractivité
- c. L'énergie et le magnétisme
- d. La bienveillance et la compassion
- e. La fertilisation et l'exploit

39-A votre sens, comment la personnalité charismatique du Commandeur génère t- elle l'union des membres d'équipe autour d'objectifs communs ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VI- Perceptions des membres d'équipe à l'égard du rôle du Commandeur dans le développement des valeurs de CEVITAL

40. Connaissez-vous les valeurs de votre Entreprise CEVITAL ?

- a. Oui
- b. non

Si Oui ; Citez-les

.....

.....

.....

.....

.....

41- Comment avez-vous été informés sur ces valeurs ?

- a) Communication interne
- b) Chef hiérarchique
- c) Pratiques quotidiennes

Autres (Précisez)

.....

.....

.....

.....

42- Dans votre Entreprise, à quel point est-il important d'avoir des valeurs à partager ?

- a) Très important
- b) Plutôt important
- c) Ni important, ni sans importance
- d) Plutôt sans importance Sans aucune importance
- e) Ne s'applique pas dans le contexte de notre entreprise

43-Quelle est le degré d'implication de votre commandeur dans la mise en œuvre des valeurs de CEVITAL ?

- a) Fortement impliqué
- b) Occasionnellement
- c) Pas du tout impliqué

44-votre avis, à quelle proportion vos collègues d'équipe de travail sont-ils sensibilisés sur les valeurs de CEVITAL ?

- a- Fortement sensibilisés
- b- Moyennement sensibilisés
- c- Faiblement sensibilisé
- d- Pas du tout sensibilisés

45-Les valeurs de solidarité et d'intégrité dans votre équipe de travail sont-elles concrétisées sur le terrain ?

- a. Oui
- b. Non

Si Oui cela apparait surtout dans :

- a. La collaboration lors l'exercice des taches
- b. le degré d'appartenance et refus de ses éléments de changer l'équipe
- c. Contribution matérielles et financière pour aider un élément dans le besoin
- d. Autres

(Précisez).....
.....
.....

46. Votre Commandeur encourage t'il l'esprit d'initiative des membres de son équipe?

- a. Oui
- b. Non

Si oui cela est à travers :

- a. Encouragement de prise de discision nécessaires en cas de nécessité
- b. Donner la chance a tout le monde de faire des propositions innovatrices
- c. Acceptez toutes les remarques et investir dans les propositions d'amélioration
- d. Autres

(Préciser).....
.....
.....
.....

47-Comment évaluez-vous le respect entre les membres d'équipe de travail ?

- a. Une pratique quotidienne quel que soit le contexte.
- b. Faiblement représenté
- c. Absent dans certain situations critiques

48. Le Respect au sein de votre équipe se traduit principalement par

- a. Responsabilité de chacun dans l'exercice de ses taches
- b. La solidarité et vouloir rester ensemble
- c. Le respect, seulement comme une valeur universelle
- d. La volonté d'attendre les objectifs communs au lieu des objectifs individuels
- e. Autres

(Précisez).....

49- Comment percevez-vous le degré de respect des valeurs de CVITAL parmi vos collègues d'équipe de travail ?

- a. Aucun respect
- b. Faible respect
- c. Fort respect

50- Selon vous, qu'est ce qui aide à la concrétisation des valeurs de CEVITAL sur le terrain ?

- a. Climat et ambiance de travail
- b. Exemplarité du Commandeur
- c. Qualité du leader
- d. Style de leadership

51- Pour vous, quelle est l'apport des valeurs CEVITAL dans la promotion de la cohésion entre les membres d'équipe de travail ?

- a. Aucun apport
- b. Souder et Renforcer l'équipe de travail
- c. Stimuler et motiver les membres d'équipe
- d. Hausser et développer l'esprit d'équipe

52. Décrivez en quelques lignes le rôle de votre commandeur dans la concrétisation pratique et réelle des valeurs de l'Entreprise CEVITAL ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

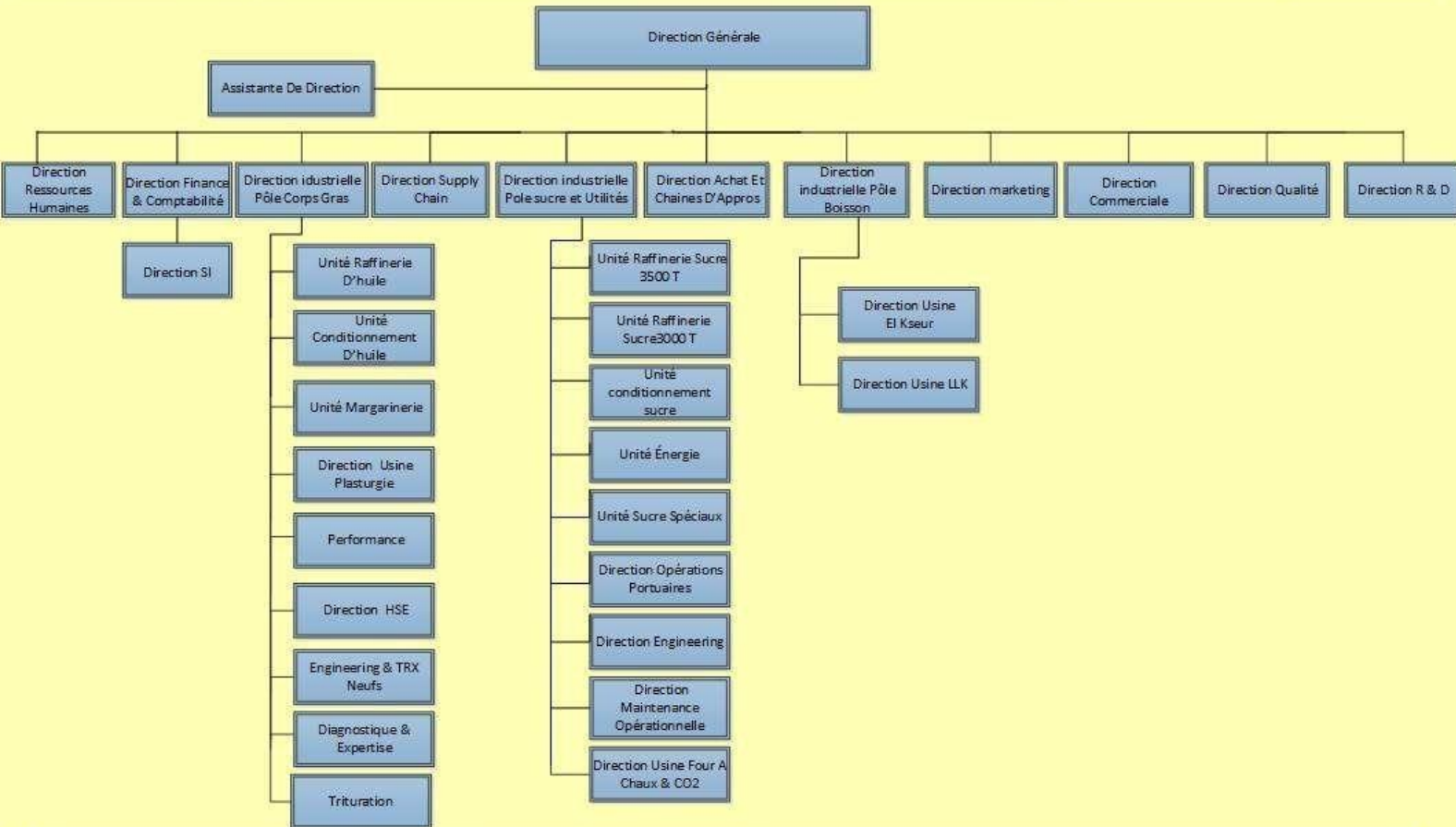
.....

ANNEXE : N° 04.



ORGANIGRAMME

N°Réf	F-RH-006
Date de Révision	01 Mars 2013
Version	05



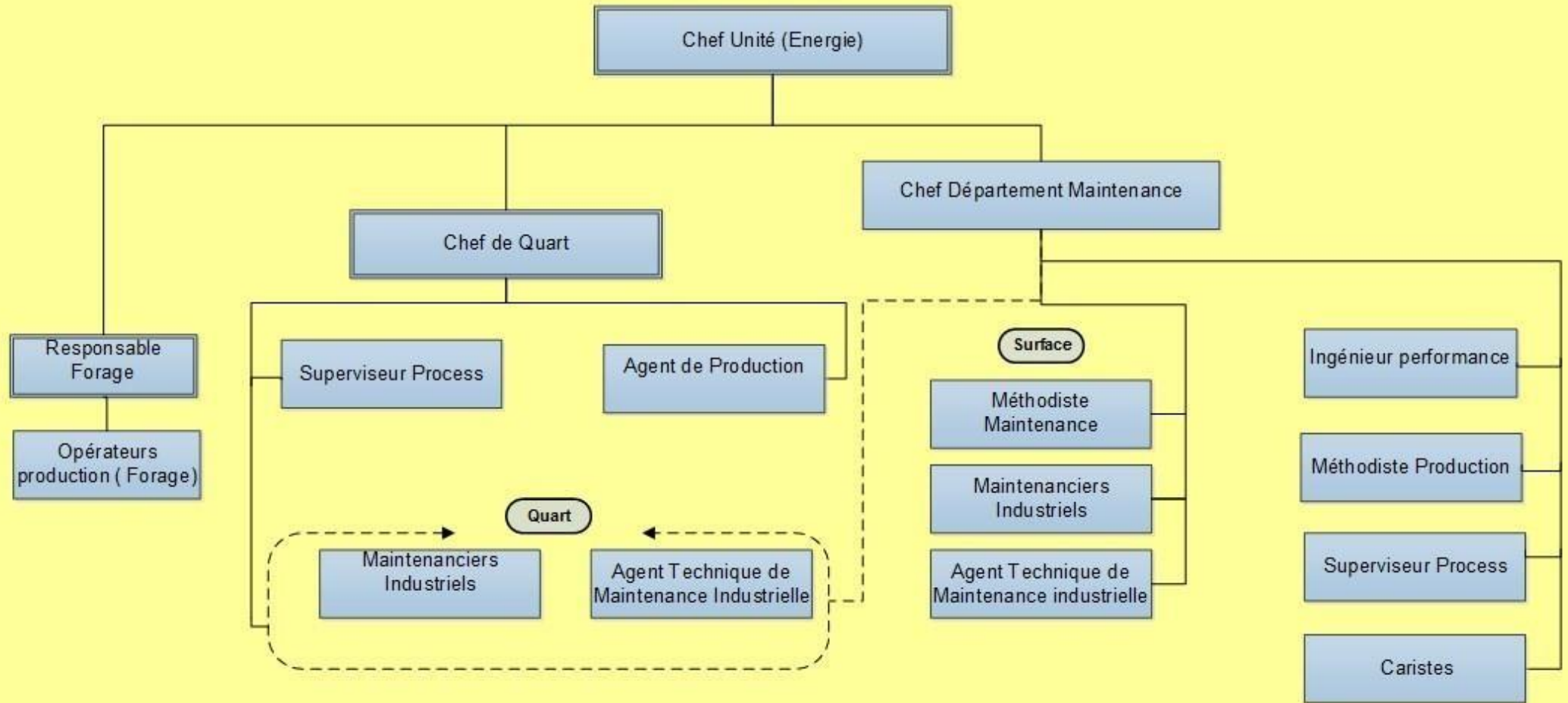
Date:.....	Création <input type="checkbox"/>	Révision <input type="checkbox"/>	Préparé par:	Contrôlé par:	Validé par:
Nom/ Prénom et Fonction					
Visa					

ANNEXE : N° 05.



ORGANIGRAMME UNITE ENERGIE

N°Réf	F-RH-006
Date de Révision	01 Mars 2013
Version	05



« Le rôle de leadership dans la promotion de la cohésion des équipes de travail. ».

Cas d'étude : L'entreprise **CEVITAL** industries agro-alimentaire. BEJAIA.

Résumé

L'étude vise à comprendre le rôle de Leadership et les différents styles de commandements dans la trajectoire de développement de la cohésion au sein des équipes de travail. et les regards portés sur ses derniers par les différents membres de ces ensembles. Elle vise à travers à répondre aux questions suivantes : comprendre comment le choix du type de commandement opéré à **CEVITAL** et définir comment elles renforce l'Union et la force d'attraction des membres de l'équipe et crée un climat propice de maximisation de résultats ; voir aussi un grand nombre de traits de personnalité du Commandeur et l'importance qu'elles procurent dans la mobilisation des énergies des membres d'équipe de travail autour de visions et des objectifs communs ; et mettre en exergue Les différentes conduites du Commandeur à **CEVITAL** pour cultiver les valeurs de cette entreprise et de ce fait contribuer efficacement dans à la promotion de l'identité professionnelle parmi les membres d'équipe de travail. Les données ont été collectées à l'aide d'une approche mixte utilisant ainsi des méthodes qualitatives et quantitative, notamment d'un guide d'entretien auprès des managers de **CEVITAL** et questionnaire pour le personnel et de revues de documents. Les données ont été aussi analysées par l'utilisation de logiciels informatique à l'image de l'Excel le programme SPSS et sphinx, qui facilitent l'analyse des données.

Mots-clés :

Rôle, leadership, cohésion, équipe, traits de personnalité, valeurs de l'entreprise, entreprise.

"The role of leadership in promoting the cohesion of work teams. ".

Case study: The company **CEVITAL** agro-alimentary industries. BEJAIA.

Summary

The study aims to understand the role of Leadership and the different styles of commands in the development of cohesion within work teams. and the looks on his last ones by the different members of these groups. It aims through to answer the following questions: understand how the choice of the type of command operated at **CEVITAL** and define how they strengthen the Union and the force of attraction of the members of the team and create a climate conducive to maximizing results ; see also a large number of personality traits of the Commander and the importance they provide in mobilizing the energies of work team members around common visions and objectives; and highlighting the various behaviors of the Commander in **CEVITAL** to cultivate the values of this company and thereby contribute effectively in the promotion of professional identity among work team members. The data was collected using a mixed approach thus using qualitative and quantitative methods, in particular an interview guide with **CEVITAL** managers and questionnaire for staff and document reviews. The data was also analyzed through the use of computer software such as Excel SPSS and Sphinx program, which facilitate data analysis.

Keywords :

Role, leadership, cohesion, team, personality traits, company values, company.

"El papel del liderazgo en la promoción de la cohesión de los equipos de trabajo. ".

Estudio de caso: La empresa **CEVITAL** Industrias agroalimentarias. BEJAIA.

Resumen

El estudio tiene como objetivo comprender el rol del Liderazgo y los diferentes estilos de mando en la trayectoria de desarrollo de la cohesión dentro de los equipos de trabajo. y las miradas sobre sus últimos por parte de los distintos integrantes de estos grupos. Tiene como objetivo dar respuesta a las siguientes preguntas: comprender cómo la elección del tipo de comando operó en **CEVITAL** y definir cómo fortalecen la Unión y la fuerza de atracción de los miembros del equipo y crean un clima propicio para maximizar los resultados. ; ver también una gran cantidad de rasgos de personalidad del Comandante y la importancia que brindan para movilizar las energías de los miembros del equipo de trabajo en torno a visiones y objetivos comunes; y resaltar los diversos comportamientos del Comandante en **CEVITAL** cultivar los valores de esta empresa y así contribuir eficazmente en la promoción de la identidad profesional entre los miembros del equipo de trabajo. Los datos se recopilaron con un enfoque mixto, por lo que se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos, en particular una guía de entrevistas con los directores de **CEVITAL** y un cuestionario para el personal y la revisión de documentos. Los datos también se analizaron mediante el uso de programas informáticos como Excel SPSS y el programa Sphinx, que facilitan el análisis de los datos.

Palabras clave :

Rol, liderazgo, cohesión, equipo, rasgos de personalidad, valores de empresa, empresa.