

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de l'Organisation et du Travail

Thème :

*Styles de commandement en impact avec
les performances professionnelles des
salariés*

Réalisé par :

 Mr LOPES Valério Uagite

 M^{lle} BAPTISTA Maida Teresa

Encadré par :

Mme BELKACEM Karima

Promotion : 2020-2021

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : Sociologie de l'Organisation et du Travail

Thème :

*Styles de commandement en impact avec
les performances professionnelles des
salariés*

Réalisé par :

 Mr LOPES Valério Uagite

 M^{lle} BAPTISTA Maida Teresa

Encadré par :

Mme BELKACEM Karima

Promotion : 2020-2021

Remerciements

En premier lieu je remercie à Dieu le tout puissant de m'avoir accordé la force, la capacité et le courage d'accomplir ce travail. Je remercie aussi mes parents pour le soutiens et pour la confiance qu'ont déposé en moi. En spécial à ma mère qui était toujours avec moi; à mon père, à mes frères et à mes amis.

Je tiens à remercier énormément à notre encadreur Madame Belkacem Karima pour le grand soutient et efforts dans la réalisation de notre travail.

Je remercie la faculté qui m'a permis de réaliser cette formation et aussi à tous les enseignants de ma spécialité d'étude pour l'apprentissage que m'ont transmis pendant la durée de ma formations ; pour le soutiens et pour l'attentions transmis dans des moments difficiles.

Je tiens aussi à remercier l'entreprise GICA d'avoir accepter nous recevoir dans leur organisation pour la réalisation de notre recherche.



- Maïda et Valerio -

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille spécialement

A ma mère Rita Rolita Mondlane,

A mon père Joaquim baptista,

A mon frère Delfim Baptista ma sœur Eunice Baptista et aussi

A ma tante Raquel Mondlane ;

A mes amis

Ricardo; Namufa Senete, Valério ,Noara , Nazim,

pour le soutien dans l'acquisitions de cette formation.



- Maída Baptista -

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents

Sonia Sarífa Domingos Días,

Cristovao Lopes et Janet Novela

*Pour m'avoir toujours donné le meilleur de leurs aide, et
leurs soutien;*

A ma grand-mère Catarina Filipe Come,

A mon très cher frère Ivo Catarino Lopes

A ma très cher sœur Erica Taciana Lopes,

A ma chérie Nanufa Orlando Senete qui n'a

*Jamais cessés de m'encourager dans la poursuite de mes
études et mes rêves ;
Et ma binome Maída*



- LOPES Valério Uagíte -

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale	I
Partie théorique	
Chapitre I Cadre méthodologique de la recherche	
1. Les raisons de choix du thème.....	7
2. Les objectifs de la recherche	7
3. Les études antérieures.....	8
4. La Problématique.....	10
5. Les hypothèses.....	13
6. La définition des concepts clés	14
Conclusion	16
Chapitre II Généralités sur les styles de commandement	
Préambule	18
1. Le style de commandement	18
2. Définitions du Leadership	19
3. Le concept leadership	20
4. Théories sur les styles de commandement	22
5. Les qualités d'un bon leader	38
6. Le rôle clé d'un leader dans l'entreprise	43
Conclusion	43
Chapitre III Aperçu Général sur la Notion de Performance Professionnelle	
Préambule	45
1. Étymologie et définition de la notion de performance	45
2. Origine et évolution du concept de La performance	46
3. Fondements théoriques de la performance	47
4. Les types de la performance	48
5. Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell (1990)	51
6- Les déterminants de la performance.....	52

Sommaire

7. Les relations entre la motivation, la satisfaction et la performance individuelle	54
8. Les composants de la performance.....	56
9. Les indicateurs de la performance	57
10. Définition de la mesure de la performance.....	57
11. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH	58
12. Pourquoi mesure-t-on la performance	58
Conclusion	59

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d’Influence avec les Performances Professionnelle Des Salariés

Préambule	61
1. Styles de commandement et développement de la satisfaction chez les salariés	61
2. Styles de commandement et promotion de la motivation chez le personnel de l’entreprise	62
3. Le style de commandement et la motivation	65
Conclusion	66

Partie Pratique

Chapitre I Présentation de l’entreprise GICA et leurs caractéristiques

Préambule	69
1. Présentation de l’entreprise GICA.....	69
2. L’histoire de l’Entreprise GICA	69
3. Répartitions de filiales	72
4. Situation géographique de l’entreprise GICA	74
5. Missions et taches	75
6. Contrat de Travail Aidé CTA	75
7. Les objectives l’entreprise GICA	77
8. Organigramme de L’entreprise GICA	77
Conclusion :	78

Sommaire

Chapitre II Méthodologie de la recherche

Préambule	80
1. Méthodes et techniques de recherche	80
2. Présentation du questionnaire	82
3. La pré enquête	82
4. L'échantillonnage	83
5. Le champ d'étude	83
6. Les obstacles rencontrés	83
Conclusion	84
Conclusion Générale	85
Liste bibliographique	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	

Liste D'abréviation

Liste d'abréviation

Les abréviations	Le sens
API	l'American Petroleum Institute
BMC	Bâtiment et Matériaux de construction
BPE	Béton prêt à l'emploi
CACQE	Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage
CETIM	Centre d'Études et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction
CFIC	Centre de Formation de l'Industrie du Ciment
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
CTA	Contrat de travail aidé
GICA	groupe Industriel de ciments Algérien
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
IFRI	Ibrahim Fils Ifri
NA	Norme Algérienne
RTA	Réseau privé à Madagascar opérant dans l'audiovisuel
SGP	Sociétés de gestion des participations
SNMC	Société nationale des matériaux de construction
SODISMAC	Société de distributions des matériaux de construction

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Numéro	Titre	page
01	<i>L'analyse de Linkert</i>	32
02	<i>L'effectif CTA</i>	70
03	<i>Effectifs par Ancienneté</i>	71
04	<i>Organigramme de L'entreprise GICA</i>	79
05	<i>Configuration du groupe GICA</i>	80

Introduction Générale

Introduction Générale

Cependant, les mutations en cours bouleversent si profondément les organisations que l'interrogation sur un nouveau modèle se pose de façon récurrente. La question se pose en raison des mutations rapides de l'environnement technico économique, de l'évolution sociale et des efforts faits par les entreprises pour s'adapter à ces changements. Le Management, un anglicisme qui recouvre deux connotations trop réductrices de la réalité : la gestion à connotation quantitative et l'administration, est une discipline relativement récente. Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre. Les multiples décisions qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions constituent le management même de l'entreprise.

« A partir de la connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement ou qui pèsent sur l'entreprise, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer des buts et objectifs, de bâtir des stratégies en mobilisant les ressources ». Au XIX^e siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leur polyvalence, mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux. Vers la fin du XIX^e siècle, F. Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production.

Les styles de commandement représentent une série d'attitudes et de comportements cohérents et non un type de personnalité, chaque style a deux faces : une face positive et une face négative. Depuis le début du XX^e siècle, beaucoup de chercheurs se préoccupèrent d'étayer leur jugement sur l'existence d'un style de management idéal en mesurant l'impact du style choisi sur trois variables : la productivité quantitative, la qualité des services ou produits commercialisés et la satisfaction des subordonnés. Dès 1943, deux auteurs américains, Lippitt et White, s'intéressent au comportement des enfants pour affirmer que le style « démocratique » aboutit aux meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité du travail et la satisfaction des subordonnés.

De nombreux professeurs suivent ces traces en mettant l'accent sur les éléments psychologiques, les études de C Argyris², de F. Herzberg³, et celles de McGregor sur la théorie X et la théorie Y, aboutissent au même résultat celui qui expliquerait la supériorité du style participatif. French⁴, par son étude réalisée dans une usine norvégienne, montre que les meilleurs résultats sont atteints avec un style autoritaire. Friedler⁵, dans son

Introduction Générale

ouvrage reconnu comme classique, considère qu'il n'existe pas de style idéal de management. D'après les théories de ces auteurs, pourrions-nous donc déduire qu'il n'existe pas, de style de management qui, par nature, soit le meilleur que les autres et le bon dirigeant est celui dont les méthodes de commandement sont cohérentes avec sa personnalité, avec les attentes des subordonnés et avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?

La personnalité du dirigeant est souvent mise en avant pour expliquer les succès ou échecs de telle ou telle entreprise. Rojot et al. (1989)⁶ remarquent que cette approche n'est pas toujours pertinente, et, de ce fait, les recherches se sont davantage concentrées sur les styles de comportement et de management. Un style de management représente la façon dont le dirigeant va orienter l'action de son équipe et de l'organisation dans son ensemble. Les styles identifiés se situent sur un axe qui va d'autoritaire à participatif, avec entre les deux paternaliste et consultatif.

Le style de management se comprend-il mieux si l'on situe l'action dans le contexte organisationnel où elle se déroule ? Certains styles se développent mieux dans certains contextes, si l'on reprend la typologie des organisations de Mintzberg⁷, les styles de management seront différents selon que l'on se trouve dans une organisation entrepreneuriale (structure simple), une organisation mécaniste (bureaucratie centralisée), une organisation professionnelle bureaucratique (décentralisée), une organisation divisionnaire (divisions autonomes), une organisation innovatrice (adhocratie fluide et organique) ou une organisation idéologique (missionnaire ou politique). Dans notre étude nous allons observer quelques styles de management basés sur les théories de certains auteurs tels que la théorie X et la théorie Y de Douglas McGregor, la grille managériale de Robert Blake & Jane Mouton, le modèle de Rensis Likert, et le continuum des styles de management de Tannenbaum et Schmidt

La performance des salariés est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de travail, Elle est donc le résultat de conditions organisationnelles.

Selon **MOTOWIDLO** la performance au travail est : « la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Introduction Générale

La performance du salarié sur son poste, qui fonde le plus souvent de la rémunération variable.

La performance du salarié et perfectionnement : l'encadrement direct et le salariés (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence)

La performance des salariés est conditionné par la manière par laquelle le dirigeant exerce le style de commandement dans ses subordonnés, il jouent un rôle très important dans le travail de salariés selon plusieurs acteurs ; en justifient par les différents types de style de commandement avec ses points positifs et négatifs que chaque style de commandement peut amener ou influencer dans la performance des salariés.

Afin d'explorer notre thème qui porte sur « les styles de commandement en impact avec la performance des salariés » au sein de l'entreprise GICA, nous allons essayer de tirer les styles de commandement appliqués par le responsables de l'entreprise et leur des salariés.

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

- Le premier chapitre comprend le cadre méthodologique de la recherche, portant sur les raisons du choix du sujet et de ses objectifs, l'appréhension et analyse des études antérieures, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, et une conclusion de ce chapitre.

-Le deuxième chapitre comprend la partie théorique de la recherche qui vas porter sur les généralités 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. Et les généralités sur la performance pour terminer avec la relation du style de commandement avec la satisfaction et la motivation des salariés.

- Le troisième chapitre, comprend la partie pratique de la recherche qui va porter sur la présentation du terrain « GICA », après on passe à la partie méthodologique de la recherche, ou on trouve les informations concernant a la pré-enquête, la méthode et la technique utilisé, les informations de l'enchantions et les obstacles rencontrés dans le cadre de la réalisation de ce travail.

Introduction Générale

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

Partie théorique

Chapitre I
Cadre méthodologique de la
recherche

1. Les raisons de choix du thème

Le choix du thème ou de sujet de recherche est une étape primordiale dans toute recherche et démarche scientifique, elle est le résultat d'une curiosité scientifique qui commence par l'intérêt de ceux qui vont enquêter. Le choix pour ce thème qui s'articule autour des représentations du style de commandement et leur impact sur l'exercice professionnelle chez les collaborateurs subordonnés au sein d'une entreprise découle de plusieurs raisons, qui sont les suivantes :

1.1 Les raisons objectifs

Les raisons objectives qui nous ont motivées à travailler sur ce thème sont diverses, à savoir ;

- Le style de commandement constitue un énorme souci pour toute entreprise. Son application a un impact primordial pas seulement dans presque toute les aspects de la vie socio-professionnel, mais aussi la vie prive de toutes les collaborateurs d'une entreprise en général (du l'ensemble du personnel et de leaders). De cette façon, il a attiré notre curiosité et attention
- Le manque de travaux sur le sujet en question.
- Vérifier si les entreprises algériennes donnent l'importance aux facteurs humains dans le milieu socioprofessionnel.

1.2 Les raisons subjectifs

- Tout d'abord ce sujet nous a intéressées beaucoup plus que les autres, et comme conséquence cela nous à donner la volonté et la curiosité de le réaliser.
- L'intérêt subjectif sur cette thématique résulte aussi de la volonté de vouloir approfondir nos connaissances concernaient le domaine de leadership organisationnel entreprise qui nous seront très utiles et primordiales dans nos vies quotidiennes ainsi que professionnel.

2. Les objectifs de la recherche

Les objectives de notre modeste travail sont les suivantes□

- Voir la relation entre le style de commandement et la performance.

- Analyser les facteurs qui déterminent réellement les performances, la motivation et les résultats des salariés.
- Identifier le style de commandement exercé au sein de l'entreprise x.
- Inciter les supérieures hiérarchiques de produire des résultats effectifs sur le rendement de ces subordonnés, en adoptant le style de commandement le plus adéquat aux besoins des collaborateurs.

3. Les études antérieures

Dans le cadre de la réalisation de ce chapitre, on a sélectionné quelques études antérieures qu'on a une relation étroite avec notre sujet de recherche.

3.1 Première Etude

Cette étude porte sur le thème **Les types de commandement et leurs impact sur le rendement des salariés** et a été réalisée en juin 2015 par Melle Mira BEKKA et Melle Sabrina BECHROUNE, dans l'entreprise IFRI (une société à caractère industriel, évaluée dans le domaine de l'agroalimentaire.)

3.1.1 Objectif de l'étude

Les objectifs essentiels de cette étude consistent dans un premier temps à identifier le style de commandement appliqué dans l'entreprise IFRI, et ensuite découvrir si les qualités et compétences managériales du leadership contribuent efficacement au rendement des salariés ?

3.1.2 Échantillons de l'étude

L'étude a été effectuée sur un échantillon de 50 salariés qui ont été répartis comme suit :

-Cadres : 09

- Agents de maîtrise : 30

-Agents d'exécution : 11

3.1.3 La méthode et la technique utilisées dans l'étude

La méthode appliquée dans cette étude est la méthode quantitative et la technique du questionnaire.

3.1.4 Les résultats de l'étude

On ressort de cette étude que les qualités managériales du leadership contribuent efficacement au rendement des salariés.

3.2 Deuxième étude

Cette étude s'intitule **l'impact des styles de commandement sur la motivation des subordonnés**, il a été réalisé par Boukeroui Dahbia et Chekroume Sabrina en 2013 2014, au sein de l'entreprise IFRI.

3.2.1 L'objectif de l'étude

L'étude consiste à identifier si le style de commandement participatif appliqué dans l'entreprise IFRI engendre-t-il une certaine motivation chez les subordonnés ainsi que savoir si le style de commandement participatif appliqué dans cette entreprise conduit à une implication excessive de la part des subordonnés.

3.2.2 Enchantions de l'étude

La population de l'enquête est constitué de 67 salariés, ou 44 sont du sexe masculin 65,67%, et 23 du sexe féminin 34,32% de rechantions.

3.2.3 Les résultats de l'étude

Les résultats de cette étude confirment la domination du style de commandement démocratique et l'adaptation de ce style pourrait influencer positivement sur la motivation des subordonnés et augmente la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

3.3 Troisième étude

Cette étude intitulé **l'impact du style de management sur la performance de l'entreprise**, il été réalisé par RABARIJOANA Ony Arivello en 18 mai 2009 au sein de l'entreprise RTA (la RTA est le premier réseau privé à Madagascar opérant dans l'audiovisuel. Elle est une

Société à Responsabilité Limitée ou (SARL).).

3.3.1 Objectif de l'étude

Le premier objectif est centré sur l'étude de la relation existant entre le style de management et la performance

3.3.2 Enchantions de l'étude

Enchantions constituées de 16 salariés.

3.3.3 La méthode et la technique utilisée dans l'étude

La méthode adoptée c'est la méthode qualitative et la technique d'entretien.

3.3.4 Les résultats de l'étude

On constate dans cette étude que le style de management adopté est un des facteurs clés de performance ; ce dernier met en place une équipe solidaire et collaborant pour atteindre les objectifs de la société qui est surtout de satisfaire le public et les clients, un système de communication très efficace est mis en œuvre pour assurer une prise de décision, surtout les décisions devant être prises dans l'incertitude.

4. La Problématique

Après la révolution industrielle, les entreprises ont adoptées dès plus en plus une nouvelle forme d'organisation du travail à fin d'acquiescer une bonne organisation et excellente performance professionnelle des salariés, pour assurer un revenu au travail. Et le pilier fondamental de cette nouvelle forme d'organisation c'était le style de commandement. En effet, après cette révolution plusieurs études ont été faites dans les organisations à fin d'améliorer la performance des travailleurs dans l'organisation et plusieurs théories sont apparues pour justifier les études menées dans l'organisation pour améliorer les conditions au travail et mise en œuvre aussi de la valorisation du travailleur dans l'organisation ! Ainsi le management tire ses approches théoriques de l'économie des organisations et de la sociologie des organisations.

Le management complètement à cheval entre ces deux domaines cherche par ce juste mélange à se rapprocher non pas toujours d'un modèle type d'entreprise mais souvent d'outils de gestion permettant d'améliorer l'organisation. Depuis le début du XX^e siècle, beaucoup de chercheurs se préoccupèrent d'étayer leur jugement sur l'existence d'un style de management idéal en mesurant l'impact du style choisi sur trois variables : la productivité quantitative, la qualité des services ou produits commercialisés et la satisfaction des subordonnés.

Le style de commandement de plus en plus a été vu comme un pilier le plus important pour bon développement de l'organisation, avec un rôle indispensable pour l'organisation, en effet le leadership permet de valoriser et des motiver les membres de l'équipe, ce qui contribuera à booster la performance de l'équipe et à développer la performance de l'équipe et à développer le potentiel des collaborateurs. Le leadership dans l'organisation assume la responsabilité de développer une culture d'entreprise, adopter une vision de l'avenir, crier une stratégie, planifier et la mettre en œuvre.

L'évolution de l'exigence des travailleurs et en particulier l'élévation du niveau culturel des salariés sont souvent les facteurs principaux qui amènent les managers à adapter leur style de commandement. Sans doute le style de commandement et la manière de diriger constituent des facteurs primordial pour le succès ou l'échec d'une entreprise, ainsi que la performance professionnelle des salariés.

La notion du style de commandement ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la majorité de personnes croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre, pour cela nous avons fait allusion à un ensemble des théories concernaient notre sujet de recherche que nous jugeons être pertinentes pour traiter notre problème de recherche.

Le style de commandement est contingent car il dépend de no facteurs tels que la personnalité et les caractéristiques du dirigeant, la taille de l'entreprise, la propriété de l'entreprise, l'environnement de l'Enterprise. Le style de management influence la performance et la satisfaction d'une équipe, il est par conséquent un déterminant majeur de l'efficacité de l'entreprise. L'évolution de l'exigence des travailleurs et en particulier l'élévation du niveau culturel des salariés sont souvent les facteurs principaux qui amènent les managers à adapter leur style de commandement.

Le manager aime probablement imposer ses décisions mais il aime également faire partager ses idées et ses goûts et surtout faire plier autrui à ses volontés. Il lui arrive donc de changer d'avis simplement pour contrer un subordonné et mieux s'affirmer. Il décide de tout et contrôle tout car il pense que les personnes placées sous ses ordres n'atteindront jamais ses compétences dans aucun de leurs domaines d'activité. Il ne voit donc guère l'utilité de mieux les connaître et mieux les comprendre, d'autant que leurs salaires et les avantages matériels dont ils bénéficient suffisent, selon vous, à les motiver. Certains subordonnés réagissent en adoptant une attitude soumise ou en déformant ses directives.

Cela ne lui gêne guère car les règles de promotion et de sanction restent suffisamment vagues pour lui donner la possibilité de prendre en défaut et rejeter ceux qui voudraient contester son autorité. Les relations de confiance dans l'équipe est la condition d'efficacité de ce style.

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 a un objectif. C'est la théorie d'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 de dirigeant consiste à aider les collaborateurs à réaliser leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation par une définition claire de cheminement à suivre. Le style adopté par le dirigeant doit être en adéquation avec l'environnement dans lequel le groupe évolue. (House.1971 p.109).

Pour Robert et Jane SRYGLEY MOUTON dans son ouvrage sur les style de commandement démontrent que le leadership est conditionnée dans une organisation par deux dimensions distinctes ; d'une part ; la dimension centrée sur le facteur humain ou la satisfaction des besoins des ressources humaines ; d'autre part ; la dimension axée sur la productivité de l'organisation ou l'intérêt privilégié des résultats.

Le leadership de ces acteurs on recensée cinq style de commandement découlant des comportements managériaux observé au sein de l'organisation à savoir : le style de laisser faire caractérisé par un intérêt faible à la fois pour le facteur humain et la productivité de l'organisation ; le style autocratique caractérisé par un intérêt élevé pour la productivité et un faible intérêt pour le facteur humain. ; le style intégrateur ou participative est caractérisé par un intérêt élevé aussi bien pour le facteur humain et pour la productivité de l'organisation ; le style social caractérisé par un intérêt faible pour la productivité de l'organisation et un intérêt élevé pour le facteur humain ; le style compromis caractérisé par un intérêt accordé à la fois au facteur humain et à l'activité de l'organisation il s'agit d'un équilibre entre ces deux dimensions de leadership au sein de l'organisation. Selon la théorie de la performance humain ; les questions liées aux compétences ; à la capacité d'initiative à l'autonomie à l'adhésion des salariées à la réalisation des objectifs voire au projet et donc à la culture de l'entreprise ; constituent des éléments déterminants.

L'efficacité humaine résulte toujours du rassemblement de collaborateurs motivés ; compétents ; et se communiquent bien entre eux par le moyen d'une langue et des valeurs communes.

D'après ces études menées par ces chercheurs on peut constater que le style de commandement joue un rôle très important pour l'efficacité de la performance professionnelle des salariés concrètement à la performance, la motivation et la satisfaction d'une équipe, il est par conséquent un déterminant majeur de l'efficacité de l'exercice professionnel des collaborateurs dans l'entreprise.

Notre recherche va s'orienter essentiellement sur l'étude sur les styles de commandement en impact avec les performances professionnelles des salariés.

L'objectif de cette étude consiste essentiellement à répondre les questions suivantes : **Comment les styles de commandement influencent-ils les performances professionnelles des salariés ?**

5. Les hypothèses

Dans chaque recherche scientifique, une hypothèse est une suggestion d'éclaircissement à un phénomène étudié. Elle est une réponse provisoire aux questions posées. Sa vérification demande le temps, les moyens aussi les instruments pour la tester. L'objectif du chercheur est de confirmer et/ ou infirmer son hypothèse. Selon Paul N'DA : « L'hypothèse est un énoncé affirmatif écrit au présent de l'indicatif, déclarant formellement une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés. C'est une supposition ou une prédiction fondée sur la logique de la problématique et des objectifs de recherche définis. C'est la réponse anticipée à la question de recherche posée ». (PAUL N'DA, 2015, p. 65.).

Pour répondre aux questions émises dans notre problématique nous avons élaboré les hypothèses suivantes □

H1 : Le style de commandement influence dans la performance des salariés par la manière que le dirigeant exerce son pouvoir dans l'organisation.

H2 : La bonne adaptation du style de commandement constitue un facteur clé du succès de la performance professionnelle des salariés.

6. La définition des concepts clés

Le concept est un élément indispensable à toute recherche. C'est une façon de concevoir les caractères distinctifs et significatifs des phénomènes en sciences sociales. Il remplit plusieurs fonctions qui sont celles d'organiser, de guider, de désigner et de prévoir. (GRAWITZ Madeleine, 2001, PP (384-385).

A l'issue de la revue de la littérature ; nous avons répertorié des concepts Par lesquelles nous appuierons pour le reste de notre recherche.

6.1 Style

Le nouveau Larousse encyclopédique définit le style comme étant « un ensemble des manières d'être de quelqu'un, une façon personnelle de se comporter ». (Dictionnaire, Nouveau Larousse encyclopédique, Ed. Larousse, 1998, P.785.)

6.2 Commandement

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 ». (SUN TZU.1772. P.5)

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 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. Un style de commandement correspond donc à une manière d'exercer le pouvoir, c'est-à-dire à un style de relation (direction, contrôle et décision) entre le dirigeant qui détient le

6.3 Le style de commandement

Le style de commandement correspond à une manière d'exercer le pouvoir ; c'est-à-dire à un style de relation (planification ; décision ; transmission et contrôle) entre le dirigeant (que détient le pouvoir) et ses subordonnés. Le style de commandement est la base de succès ou de la faillite d'une organisation. D'une manière générale ; il n'y a pas un style de commandement qui peut prétendre être la meilleure qu'un autre. Il dépend seulement du contexte organisationnel ; de la personnalité du dirigeant et l'environnement. C'est en fait ces caractères qui rendent le style de commandement contingent et adapté aux situations. (DON HERLLRIEGEL JOHN 1978 p202)

6.4 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 » (Grand Larousse encyclopédique de langue française, 2007. P566.)

6.5 Performance

La performance peut aussi être définie comme étant la réalisation des objectifs stratégiques, tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût. Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et/ou des services sont mis en vente. (DUNOD, 1992.p475)

6.6 Salarié

« Le salarié est toute personne qui travaille au terme d'un contrat pour une autre unité institutionnelle résidente en charge d'un salaire ou d'une rétribution équivalente ». Par une autre définition « travailleur de secteur privé et de secteur public industriel et commercial, parfois utilisé à tort englobant les gens publics de l'état et des collectivités locales ». (Le petit Larousse en couleur, P912)

Conclusion

Dans ce chapitre on a présenté et analysé les différentes études antérieures qui ont été faites, traitent approximativement notre sujet de recherche.

Après s'être intéressé aux lectures (les consultations des ouvrages et les enquêtes qui ont été déjà traitées) nous avons bien identifié le phénomène qu'on veut étudier. Il s'agit de savoir Comment les styles de commandement influencent-ils les performances professionnelles des salariés ? Dans les chapitres suivants, nous présenterons les axes théoriques sur lesquels s'appuie notre travail de recherche.

Chapitre II
Généralités sur les styles de
commandement

Préambule

Dans ce chapitre ; on va essayer de comprendre mieux les notions du style de commandement et du leadership.

Tenant compte des considérations ci-dessus évoquées ; nous tenterons de retenir une définition du style de commandement ; leadership et du style de leadership pour mieux situer notre compréhension vers ces concepts qui d'une façon sont liés entre eux.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de différents travaux relatifs au style de commandement, on va élucider les différentes théories et auteurs ayant analysé les notions de styles de commandement, leadership ou de management suivant la terminologie adoptée par les uns ou les autres. Nous rappelons que l'objectif de notre recherche consiste à faire une étude sur l'impact de styles de commandement sur la performance professionnelle des salariés. Ce qui fait que l'ensemble de littérature consulté était axé sur le style de commandement en général et leur impact la performance professionnelle des salariés.

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

1. Le style de commandement

Correspond à un ensemble des attitudes ; des comportements qu'adopte une personne en position d'autorité de responsabilité pour amener d'autres personnes vers l'atteinte des objectifs assignés.

Au sein d'une organisation ; le style de commandement désigne un mode de gestion ou de direction qu'un responsable hiérarchique adopte et applique sur les membres du personnel pour les conduire vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les styles de commandement seront différenciés selon la manière dont le pouvoir est exercé.

On considère traditionnellement en principe deux grandes catégories d'exercice de pouvoir:

- Un exercice autoritaire du pouvoir : le commandement et la prise de décision sont alors centrés sur le supérieur.
- Un exercice participative du pouvoir : le commandement et la prise de décision sont alors centrés sur les subordonnés.

Ceux-ci ont donc une certaine liberté d'action.

Les styles de commandement tendent à évoluer vers une plus grande association des subordonnés dans l'élaboration et l'application de plus grande liberté de l'action du personnel. En effet ; sous l'impulsion de nombreux facteurs le style de commandement tend à évoluer vers une plus grande association ; participation et autonomie plus marquée du personnel : c'est la décentralisation.

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

- Une évolution vers une plus grande délégation des pouvoirs.
- Une évolution vers une décentralisation du pouvoir. (DON

HERLLRIELGEL-JOHN W.SLOCUM. 1978.p57)

2. Définitions du Leadership

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 de ces subordonnés. (Bergeron 1979. P14)

Leadership est une influence interpersonnelle exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communications vers l'atteinte d'un but spécifique. (Tannenbaum 1981. P16)

Le leadership est l'art ou le processus que consistent 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. (Koontz et Odonnell 1985. P12)

Bergeron abonde dans le même sens lorsqu'il définit le leadership comme une activité qui consiste à influencer le comportement 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.

Définition du style de leadership Pour caractériser les différentes formes de comportement du dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs dans l'accomplissement de leurs activités sociales quotidiennes ; l'expression est souvent employée.

Le style leadership dénote l'ensemble des comportements habituels d'un dirigeant

dans ses relations avec les employés et ceci sur une ou plusieurs dimensions de leadership. « le style de leadership reflète le comportement d'un gestionnaire envers ses subordonnés dans le but de réaliser ses objectifs ; notamment dans la manière de utiliser son pouvoir de déléguer son autorité pour la tâche à accomplir et son aptitude à comprendre l'aspect humain de son travail ».

Suite à ces écrits ; on peut comprendre que ; quelle que soit la situation les caractéristiques des employés ; les tâches à exécuter ; le dirigeant doit toujours avoir présent à l'esprit l'incidence de son comportement sur le personnel et leurs objectifs poursuivis. (Bergeron 1989. P20)

Le style leadership se rapporte aux différentes manières suivant lesquelles un manager dirige les activités de l'organisation. (Fry et Killing 1985. P34)

Le style plus efficace de leadership se caractérise par l'aptitude du dirigeant à capter l'attention de son entourage à communiquer l'essentiel d'une situation ; à gagner la confiance des gens et à se maîtriser ; c'est-à-dire connaître ses propres limites. (Warren 1985. P2)

3. Le concept leadership

Le style de leadership fait référence à un terme largement utilisé dans le langage quotidienne le « leadership » dans toutes les activités de la vie sociale aussi comme l'entreprise ; la politique ; le sport ; la médecine ; l'armée ou encore la religion.

Les écrits sur leadership et le style de leadership sont nombreux. Il y a quelques années on dénombreait 5000 ouvrages consacrés à ces thèmes depuis la fin de la deuxième guerre cet engouement est loin d'être tombé dans nos jours. Le mot leadership est donc fréquemment employé pour désigner soit le pouvoir ou encore le charisme.

- Dans son utilisation ce concept est souvent mis en relations avec un certain nombre d'éléments :

3.1 Leadership comme phénomène du groupe

Le leadership est un phénomène toujours associé par un phénomène du groupe. Il exprime la relation entre deux personnes au moins. L'être humain passe une bonne partie de son existence à rechercher la satisfaction de besoins différents. Il peut tout combler certains besoins ; mais il n'existe aussi de nombreux dans dont la satisfaction nécessite d'une activité du groupe. C'est lorsque le regroupement avec d'autres individus apparaît être le seul moyen ; s'offrant pour satisfaire des besoins comme la religion ; les toutes sortes ; que l'homme accepte d'y adhérer prétend que le groupe est utilisé comme un moyen par l'individu pour

atteindre à ses fins et qu'il quitte dès qu'il cesse de paraître intéressant pour lui. (Knickerbocker 1963. P23)

C'est au cours d'un processus relationnel interindividuel avec d'autres membres qu'une personne se voit attribuer de l'influence. (Gibb 1954. P24) Le contact direct entre l'individu et le groupe qui se fait au moyen de la parole ; constitue l'élément important qui permet au processus de prendre corps. (Haiman 1951. p32)

Le leadership est fonction des circonstances dans lesquelles les groupes s'intègrent et organisent leurs activités en vue d'objectifs et sur la façon dont cette intégration sont obtenues. (Knickerbocker 1948. P23)

3.2 Leadership comme attribut

Un individu est reconnu comme un leader membres considèrent qu'il possède certaines ressources le rendent plus apte à mieux satisfaire les besoins du groupe. écrit à cet sujet : « on suit le chef parce qu'il promet d'obtenir ou obtient en fait pour ceux qui le suivent la réalisation de ses désirs ou du moins parce qu'il s'approche de plus en plus de cet idéal ». celui qui bénéficie du leadership dans un groupe doit donc le mériter. (Knickerbocker 1963. P 32)

Les mécanismes d'attributions sont comparable à une acte d'inférence causale ; c'est -à dire à un raisonnement subjective qui consiste à partir de l'observation de certains comportements ou conséquences de comportements ou même d'informations fournies par les tierces personnes ; à conclure en la présence ou en l'absence d'une certaine particularité par exemple le leadership. (Caldor 1977. P20) .

Il y a l'attributions du leadership lorsqu'il y a concordance entre les comportements du leader et le modèle de leader des suiveurs.

Dans tout l'activité social un dirigeant est toujours nécessaire pour assurer la coordination ; mais celui qui sera suivi pour ses compétences de gestionnaire ; ne sera pas suivi automatiquement lorsqu'il s'agira d'une autre activité comme le sauvetage ou encore le sport. (Jago 1982. P 33)

3.3 Leadership et conception de l'influence

S'il y a une chose sur laquelle les théoriciens s'entendent ; c'est que le leadership et l'influence vont de pair. L'acceptation de l'influence de dirigeant est en effet l'élément de base du leadership. L'influence peut être acceptée volontairement ; parce que le dirigeant

possède un prestige ou une compétence personnelle ; ou tout simplement de par la position qu'il occupe. Dans ce dernier cas les membres du acceptent l'influence soit pour recevoir des récompenses ou soit pour éviter des punitions.

l'acceptation de l'influence du leader n'est pas passive ; c'est parce que les propositions avancées par le leader sont jugées profitables pour le groupe ; que leadership lui est accordée. (Bass 1981. P42)

Le leader doit pouvoir organiser la situation de manière à atteindre des buts communs avec un maximum d'économie et un minimum de temps et de travail. (Bellows 1959. P20)

L'autorité du chef peut être facilement acceptée si les membres voient dans l'exécution de ses consignes un moyen d'atteindre leurs propres buts. (Levy-leboyer 1976. P63)

4. Théories sur les styles de commandement

La question des styles de management est une préoccupation constante des analystes des organisations, car :

- Sur le plan descriptif, il s'agit du vécu quotidien de la relation entre le détenteur de l'autorité et celui qui subit, « le subordonné » ; elle permet de diagnostiquer un certain nombre de problèmes liés au climat social et à la structure de l'organisation ;
- Sur un plan analytique, cette question fait le lien entre la légitimité du pouvoir et la motivation des hommes au travail.

Dans cette section, nous allons voir l'aspect théorique sur le style management de l'entreprise. Commençons par un bref historique de l'événement de management dans l'histoire de l'entreprise.

La littérature en management distingue deux concepts : le style de décision (décision style ou decision strategy) et le style de management ou de direction (management style ou leadership style). Ces deux concepts sont différents au niveau conceptuel ; mais ils sont assez similaires au niveau de leur caractéristique.

Frédéric LIVIAN explique que les premières théories de ce que l'on appellera plus tard le « management », apparaissent dans le premier quart du 20^{ème} siècle. Il a précisé

Ainsi que la théorie de l'organisation naît de l'analyse de l'évolution des entreprises. Les précurseurs les plus répondus sont : F W Taylor (1911) et H Fayol (1916). A partir de ce

moment, les travaux ne cessent d'évoluer sous formes différentes. Frédéric LIVIAN «Introduction à l'analyse de l'organisation », Editions d'Organisation, Paris 2002,243 pages.

Quelques décennies plus tard, dans la littérature managériale. Beaucoup d'auteurs consacrent leurs travaux à l'étude du style de management des dirigeants de l'entreprise, et surtout ils mettent l'accent sur l'analyse de certains styles, distingués comme efficaces, permettant à l'entreprise qui l'applique d'obtenir des excellents résultats.

4.1 Kurt Lewin : Dynamique du groupe et styles de commandement

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

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

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

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

A. Le leadership autoritaire

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

B. Le leadership démocratique

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

C. Le leadership du laisser-faire

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

En définitive, ces recherches de Lewin ont démontré la supériorité du mode de management participatif sur d'autres approches du commandement. Kurt Lewin, Psychologie dynamique, les relations humaines. P U F 1964. P28

4.2 L'étude de DOUGLAS MC GREGOR (1964)

« Il a élaboré une théorie de management qui repose à la manière de conduire les hommes. Publiée dans un ouvrage de référence paru en 1960 : « la dimension humaine de l'entreprise ». Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise.

Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalité, comportement et style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. MC GREGOR oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

La théorie X : repose sur trois principes de base :

- La direction gère la répartition des ressources de l'entreprise humaines aux matériels et définit une politique générale d'entreprise ;
- La direction oriente les efforts des employés, les motive, contrôle leurs activités et modifie leur comportement en vue de les adapter aux exigences de l'organisation et son environnement ;

– La direction 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. »
JAEN Michel Plane, Théories des organisations, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, p 72.

Ces derniers doivent être convaincus, récompensés, pénalisés, contraints, contrôlés pour combattre leur aversion innée pour le travail.

La théorie Y

À partir de la théorie X, MC Gregor propose des nouvelles hypothèses et idées qui donnent forme à la théorie Y opposée à la première, la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode de direction ou du management.

La dépense physique et naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme, il peut s'autodiriger et s'autocontrôler, il faut les laisser exprimées découlent de ce que les employés ont pleins d'imagination, de créativité et d'ingéniosité, ces qualités ne demandent qu'à être exploitées si le cadre est approprié, ils cherchent la responsabilité et l'occasion de démontrer leurs potentiels.

Ces deux théories induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Pour la théorie Y et le style de gestion qui permet d'intégrer les buts personnels et organisationnels à travers le mode de management, cette approche consiste donc à utiliser des moyens qui favorisent le travail d'équipe.

MC Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises. Si la théorie X nie l'existence de tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir des nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

4.2.1 La grille managériale de ROBERT BLAKE et JANE MOUTON

C'est le prolongement de la théorie X et Y de Douglas McGregor (1906-1964) qui étudie les formes de direction des entreprises en opposant deux attitudes implicites fondant les comportements des dirigeants :

– L'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités, il doit être contrôlé et dirigé: le style doit être autoritaire, c'est la théorie X.

– L'homme peut être motivé par le travail, il accepte, voire recherche, les responsabilités et la direction n'a pas besoin d'être autoritaire, c'est la théorie Y, jugée préférable par McGregor. D. McGregor, *the Human Side of Enterprise*, New York, Wiley, 1960.

Tout en agissant en tant que conseillers à Exxon, Robert Blake et Jane Mouton ont conclu qu'il y a beaucoup de comportements et de motivations entre les extrémités de X et Y de McGregor. Blake et Mouton constatent qu'un modèle de comportement de management avec trois axes (préoccupation pour la production, le personnel et la motivation) était une représentation plus précise de la réalité.

C'est une représentation à deux dimensions du comportement du manager. En abscisse l'intérêt porté aux tâches de production (évalué de 1 à 9) : c'est – à – dire le souci porté aux activités, aux décisions, aux structures, aux procédures et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. En ordonnée, le degré d'intérêt porté aux hommes (évalué de 1 à 9) : c'est – à – dire la prise en compte des besoins, attentes et personnalités des salariés. négatif (guidé par la peur) au positif (guidé par le désir).

Cette grille permet de définir cinq styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances), ce sont :

- **Le style 9,1 : le management taylorien fondé sur l'autorité et l'obéissance.**
- **Le style 9,9 : le management est fondé sur le travail en équipe.**
- **Le style 1,9 : le management « country club ».**
- **Le style 1,1 : le management appauvri.**
- **Le style 5,5 : le management institutionnel.**

a) Le style appauvri (1,1)

Description : un modèle de gestion qui « délègue et disparaît ». Une approche fondamentalement paresseuse.

Caractéristiques : le dirigeant montre une basse préoccupation pour le personnel et la production. Il évite d'avoir des ennuis. Sa préoccupation principale est de n'être tenu responsable d'aucune erreur.

Résultats : désorganisation, mécontentement et désaccord dus au manque de management efficace.

Le minimum est fait tant pour diriger les tâches matérielles que pour satisfaire les attentes des employés ; l'organisation survit.

Dans ce style, le manager est un « laisser – faire », il reste en retrait, n'intervenant qu'à la demande. Il n'est centré ni sur les tâches ni sur la dimension humaine, il ne prend pas de décision.

Il est peu préoccupé d'atteindre les résultats et de satisfaire son équipe ; on le retrouve encore dans les systèmes hyper hiérarchisés interdisant l'autonomie et l'initiative. Il devrait laisser une autonomie dans un cadre défini.

b) Le style country club (1,9)

Description: une attention particulière aux besoins des employés.

Caractéristiques : le dirigeant « orienté-relationnel » a une préoccupation élevée pour le peuple, mais une préoccupation basse pour la production. Il prête beaucoup d'attention à la sécurité et au confort des employés. Il espère que ceci accroîtra la performance. Il est presque incapable d'utiliser les moindres pouvoirs légitimes, punitifs et coercitifs. Cette incapacité résulte de la crainte qu'utiliser de tels pouvoirs pourraient compromettre les relations avec les autres membres de l'équipe.

Résultats : une atmosphère habituellement amicale, mais pas nécessairement très productif. Toute l'attention du manager est centrée sur la satisfaction des besoins des individus dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable ; cependant les tâches de productions sont relativement négligées. Ici, le manager est trop « sociable », il est centré uniquement sur l'humain et pas sur les objectifs. Il risque de susciter des jalousies et n'obtient pas de résultats, malgré ses efforts il n'a pas toujours le respect de ses collaborateurs, et en fait les met dans une situation dangereuse. Il n'y a pas de perfectionnement, pas de challenge donc pas d'avenir.

c) Le style Produire ou périr(9,1)

Description : leader autoritaire ou exigeant.

Caractéristiques : le dirigeant adapté à la tâche est autocratique, a une préoccupation élevée pour la production, et une basse préoccupation pour le personnel. Il identifie les besoins des employés sans importance et tout simplement des moyens à une finalité. Il fournit à ses employés l'argent et s'attend en retour à la performance. Il y a peu ou pas d'allocation pour la coopération ou la collaboration. Il pressurise ses employés par des règles et des punitions pour réaliser les buts de l'entreprise. Le personnel très orienté sur la tâche est très fort dans les délais. Ils sont intolérants de ce qu'elles voient comme dissidence. Ce style dur est basé sur la théorie X de McGregor. Il est souvent appliqué par des entreprises en position d'échec réel ou perçu, comme dans la gestion de crise.

Résultats : bien qu'une haute production soit atteignable à court terme, beaucoup sera perdu par un renouvellement élevé inévitable de la main d'œuvre.

Le manager ne s'intéresse qu'aux seuls éléments quantitatifs relevant de la gestion des tâches de production et porte peu d'attention aux attentes des individus.

Dans ce style, le manager est un « autocrate » qui distribue les tâches, définit les règles du jeu, mais garde quelque distance et intervient à chaque écart. Il dirige tous, la discipline est excessive et la politique adoptée est la terreur. Le manager est trop centré sur la réalisation des objectifs et pas sur les problèmes humains. Il obtient de bons résultats à court terme mais handicape sérieusement le moyen et le long terme, il favorise le découragement et le « turn over ».

Ce qu'il devrait faire c'est de savoir être ferme mais pas autoritaire.

d) Le style milieu de la route(5,5)

Description : le dirigeant essaye d'équilibrer entre les buts de concurrence de l'entreprise et les besoins des travailleurs.

Caractéristiques : le dirigeant donne une certaine préoccupation au personnel et à la production, espérant réaliser une performance acceptable. Il croit que chacun fait de son mieux.

Résultats : des compromis dans lesquels ni les besoins de la production ni ceux du personnel ne sont entièrement atteints.

L'entreprise obtient des résultats corrects en établissant un équilibre entre les nécessités opérationnelles de la production et la satisfaction des aspirations des employés. Le manager navigue entre les exigences de la tâche et la prise en considération des problèmes humains. Ayant un souci équivalent pour ces deux types de préoccupations, il maintient un bon moral et un niveau satisfaisant de production. Il peut se fixer des objectifs personnels d'évolution en direction de l'intégrateur.

e) Le style d'équipe(9,9)

Description : le final. Le dirigeant consacre une préoccupation élevée au personnel et à la production. La motivation est élevée.

Caractéristiques : ce style doux est basé sur la théorie Y de McGregor. Le dirigeant encourage le travail d'équipe et l'engagement parmi les employés. Ce style souligne le fait que les employés aient le sentiment de faire partie de l'affaire familiale, et les faire participer à la compréhension de l'objectif organisationnel et déterminer les besoins de production.

Résultats : environnement d'équipe basé sur la confiance et le respect, qui mène à la satisfaction et à la motivation élevée et, en conséquence, à la production élevée.

Le travail est accompli par des hommes qui se sentent engagés et responsabilisés, l'intérêt au travail permet un très bon suivi des tâches de productions. L'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

Dans ce style, le manager joue le rôle de l'intégrateur, il accorde autant d'attention aux exigences de la tâche qu'aux problèmes humains. C'est la position en principe idéale, il fait de ses collaborateurs des individus responsables qui cherchent l'efficacité dans un climat de confiance et de respect. Il sait trouver la bonne communication avec les individus « difficiles ». Les différents outils de communication et d'organisation sont à sa disposition.

En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche – la promotion hiérarchique du manager – Blake et Mouton considèrent le style 9,9 comme le plus efficace

s'il est le style dominant de l'intéressé ; il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9,1 ou 5,5 en tant que styles complémentaires.

Selon leur conception, l'efficacité du management s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1,1 à 9,9.

4.2.2 Points forts et limites de la grille managériale

La grille présente l'avantage d'une visualisation mais n'apporte pas d'élément analytique nouveau. Par son impact visuel, elle offre cependant un outil de diagnostic utilisable pour aider à la mise en évidence du positionnement relatif de différents styles de management.

A. Les points forts de la grille. Avantages

- Utiliser le modèle de grille rend les divers styles mesurables dans une certaine mesure et permet plus de deux options de concurrence (X contre Y). La mesure précise est importante, en raison de la tendance des dirigeants à l'aveuglement et à l'exagération.
- 80% de toutes les personnes se notent elles-mêmes à 9,9 ; une fois que ceci est examiné en utilisant la grille, ce nombre se réduit à 20%.
- Utiliser un modèle facilite l'examen du comportement et lancer des actions d'amélioration.

B. Les limites de la grille managériale. Inconvénients

- Il y a plus de dimensions de management qui peuvent être pertinentes.
- Le modèle néglige fondamentalement la signification des contraintes, du contexte, des circonstances et des situations internes et externes.

4.2.3 Les études de L'UNIVERCITE D'OHIO

« Elles débutent dans les années 1940 pour but d'identifier les différentes dimensions du comportement des leaders, après avoir recensé plusieurs comportements, les chercheurs les ont classifiés et répartis, puis ils on définit deux grandes catégories susceptibles de rendre compte de la plus part des comportements de leader décrit par les employés. Ils bâtissent ces deux dimensions (structuration et considération).

- La structuration : c'est la capacité d'un leader à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un objectif.

Elle englobe les comportements visant à organiser le travail, les relations professionnelles les objectifs, un leader présentant un comportement de structuration élevé confiera ainsi des tâches précises aux membres de son groupe, attendra de ses employés qu'ils maintiennent un certain niveau de performance et attachera une grande importance au respect des délais. La considération : c'est l'aptitude du leader à entretenir des relations de travail basées sur la confiance et le respect de ses subordonnés.

Un leader présente un comportement de considération élevée aidera ses subordonnés à résoudre leurs problèmes personnels, se montrera amical et accessible, et traitera tous ses employés sur un pied d'égalité, il montrera attentif à leur confort, à leurs bien-être, à leur statut et à leur satisfaction. » 1 ROBBINS Stephen, DESENZO David, ABILLIET Philippe, Op .cit, p 328-329.

Ces deux variables sont considérées comme étant indépendantes ce qui a amené des chercheurs à s'interroger sur l'importance accordée par le leader à ces dimensions.

Des réponses variées sont obtenues au cours de plusieurs recherches, ou la plus part des auteurs tel que D, Mac Gregor (1964) et R, Likert (1967) insistent sur l'importance de la prise en considération de la dimension humaine du leader, en contradiction R.R.Blake et J.S.Mouton voient la nécessité de s'orienté vers les deux dimensions.

A. Recherches de l'université du MICHIGAN

Les études entreprises par l'université de Michigan étaient en mettant l'accent sur les comportements des dirigeants sur les performances des petits groupes. Donc la recherche a été menée auprès des dirigeants. Comme la recherche de l'université d'Ohio, l'objectif de cette étude était pour identifier chez les leaders les comportements liés à l'efficacité. Les résultats semblaient être très proches de premiers ; de deux dimensions aussi. Sauf l'appellation de résultats obtenus par l'Université de Michigan était l'orientation vers l'employé et l'orientation vers la production.

- « Le leader orienté vers employé : cherchera à mettre en place des relations interpersonnelles importantes en respectant les besoins des employés et acceptent leurs différences individuelles.
- Le leader orienté vers la production : privilégié au contraire l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupé essentiellement de l'accomplissement des tâches assignés

au groupe et considéré ses membres, comme des simple vecteurs.» ROBBINS Stephen, DESENZO David, ABILLIET Philipe, Op.cit, p 330.

Les conclusions des recherches du Michigan se révèlent extrêmement favorable au leader orienté vers les employés, susceptibles d'obtenir une productivité plus élevée et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés, inversement le leader orienté vers la production enregistre des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle beaucoup plus faibles. Difficile de juger le style le plus efficace car les deux sont considérés meilleurs selon certains auteurs tels que Blake et Mouton favorisent le l'orientation vers les tâches et d'autres, comme Likert (1967) et McGregor (1964) préfèrent le style participatif, orienté vers les employés.

B. Le modelé de rensis likert

L'Américain Rensis Likert analyse les différences des résultats obtenus par les directeurs des diverses compagnies d'assurance membres d'une association professionnelle. Il constate que les directeurs peu performants ont des caractéristiques communes :

- Leur attention est centrée sur la tâche à accomplir et pas sur les hommes ;
- L'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir les résultats requis des subordonnés ;
- Le contrôle leur paraît être l'essence même de leur travail.

A l'inverse, les directeurs performants cherchent à motiver leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles.

R. Likert affine alors ses analyses et propose le principe de relations intégrées comme principe majeur d'organisation. Les valeurs personnelles de chacun doivent être intégrées pour que les individus travaillent plus efficacement. Pour ce faire, une organisation reposant sur le travail de groupe est la plus efficace.

Il propose un modèle de gestion des organisations fondé sur les interactions entre responsables et subordonnés. Il caractérise alors quatre styles de management :

- Le management de style exploiteur autoritaire
- Le système autoritaire bienveillant ou le paternalisme
- Le management participatif de groupe
- Le système par groupe de travail ou consultatif

- La caricature des différents styles de management.

Le style de management se reflète dans la manière dont le manager prend ses décisions et dont il les fait appliquer par ses subordonnés. Si le manager impose ces décisions, son style est qualifié de style autoritaire, si par contre il donne une totale liberté à son personnel, on utilise le terme de « laisser-faire »

Entre ces deux extrêmes existent de multiples possibilités pour faire participer les individus mais la plupart des auteurs comme R. Likert simplifie l'analyse en distinguant les managements autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif tout en donnant aux deux derniers styles l'étiquette de « démocratique »

C. Le management autoritaire

Le manager aime probablement imposer ses décisions mais il aime également faire partager ses idées et ses goûts et surtout faire plier autrui à ses volontés. Il lui arrive donc de changer d'avis simplement pour contrer un subordonné et mieux s'affirmer. Il décide de tout et contrôle tout car il pense que les personnes placées sous ses ordres n'atteindront jamais ses compétences dans aucun de leurs domaines d'activité. Il ne voit donc guère l'utilité de mieux les connaître et mieux les comprendre, d'autant que leurs salaires et les avantages matériels dont ils bénéficient suffisent, selon vous, à les motiver.

Certains subordonnés réagissent en adoptant une attitude soumise ou en déformant ses directives. Cela ne lui gêne guère car les règles de promotion et de sanction restent suffisamment vagues pour lui donner la possibilité de prendre en défaut et rejeter ceux qui voudraient contester son autorité.

L'objectif du manager est de fournir la meilleure réponse technique aux situations rencontrées.

Le manager prend seul les décisions, le manager est techniquement supérieur à ses collaborateurs, ce fait présente des avantages et des inconvénients.

Avantages : rapide et efficace, permet de traiter
Inconvénients : peu motivant, peu créatif, possibilité de résistance de l'équipe

D. Le management relationnel

Le manager considère ses collaborateurs un peu comme ses enfants. Il doit donc tout leur apprendre et surtout les aimer comme on aime ses enfants. Cet amour constitue leur

principale motivation et l'affection qu'ils lui portent, sa principale source de satisfaction. Il décide sur l'essentiel mais laisse faire sur le détail. Les informations qu'il transmet aux subordonnés et celles qu'il reçoit d'eux sont fortement chargées d'affectivité car elles doivent d'abord lui rassurer mutuellement sur les sentiments qu'il éprouve les uns à l'égard des autres.

Il contrôle avec une main de fer dans un gant de velours car qui aime bien châtie bien.

Il laisse donc volontiers la bride sur le cou aux « fortes têtes » qui refusent son affection mais c'est pour mieux les prendre en défaut et mieux leur faire comprendre qu'elles méritent d'être punies. Qu'elles prennent des initiatives ou qu'elles n'en prennent pas, il arrive donc toujours à ses fins et il oublie volontiers de sanctionner ceux qui auront la sagesse de faire amende honorable.

Ses subordonnés n'exerceront jamais de véritables responsabilités. Il exploite leurs idées mais ils n'en garderont pas la paternité et quand ils quitteront l'entreprise, ils ressentiront le grand vide qu'éprouve un enfant lorsqu'il abandonne sa famille.

Lorsque lui-même quittera l'entreprise, il vieillira d'un coup et il appréciera son efficacité en mesurant les difficultés rencontrées par celui qui lui aura succédé.

L'objectif du manager est de tout rassembler autour de lui, de créer un groupe.

Le manager décide tout seul mais il tient quand même les avis des collaborateurs qui sont comme ses admirateurs au travail. Cela présente des avantages et des inconvénients

Avantages : sentiment d'appartenance, entraide au sein du groupe

Inconvénients : confusion entre la vie personnelle et professionnelle, isolement du service qui peut devenir un état dans l'état et l'urgence

E. Le management participatif

Le manager se considère, non comme un décideur, mais comme un animateur car il estime que la seule manière de motiver un individu c'est de lui donner des responsabilités et de les aider à les exercer. Il assume, certes, la responsabilité finale, mais il accepte qu'on remette en cause ses idées et il demande à ses collaborateurs de participer activement au choix des objectifs qu'ils vont poursuivre. Il consacre donc beaucoup de temps à la

communication et il regrette que, malgré ses efforts, son personnel lui reproche de ne pas lui donner assez de responsabilités.

Il éprouve alors le sentiment frustrant de ne pas servir à grand-chose et il envie les patrons autocrates qui ne connaissent pas ces états d'âme. Il refoule cependant ces pensées coupables en lui rappelant que le rôle d'un chef d'entreprise est d'être efficace et non de se faire plaisir. Or qui, mieux que lui, aurait pareillement reculé le seuil d'incompétence de ceux qui lui entourent ?

L'objectif du manager est de susciter des échanges et des réflexions de groupe afin de traiter les situations rencontrées de façon complète.

Le Mode de décision appliqué est la prise de décision en équipe avec prééminence du responsable

C'est plus motivant, cela suscite la participation et permet de gérer la complexité.

Pourtant il peut se heurter au refus de participation et de prise de responsabilité. Chacun des collaborateurs reconnaît les compétences des autres.

F. Le management consultatif

Le manager déclare volontiers qu'un patron doit savoir décider après avoir consulté les subordonnés les mieux placés pour l'informer. Lui seul dispose en effet du recul nécessaire pour choisir les grandes orientations. Ce qu'il apprécie le plus chez ses collaborateurs, c'est leur compétence technique. Il choisit donc les intéressés avec le plus grand soin et il affecte là où il pourra exploiter cette compétence avec le maximum d'efficacité. Il accorde une grande importance aux procédures de contrôle et il pense que ses subordonnés les acceptent volontiers puisqu'elles s'exercent à posteriori.

Chacun connaît la règle du jeu mais chacun éprouve l'impression désagréable de participer assez peu aux décisions qu'il prend.

Le manager décide tout seul mais avec avis des salariés, la communication fonctionne à double sens mais il y a très peu d'influence des subordonnés.

Dans ce style, le travail en équipe est encouragé néanmoins, il y a un faux-semblant des subordonnés, bien qu'ils soient consultés, ils n'ont pas d'influence véritable.

G. Le management « laisser faire »

Si le manager est partisan du laisser-faire, il fait apparemment confiance et il laisse chacun « se débrouiller ». Peut-être agit-il ainsi par timidité ou parce qu'il éprouve des sentiments d'indifférences teintés d'un léger mépris à l'égard de son personnel. Il est cependant surpris de constater qu'il ne semble pas apprécier la liberté qu'il lui donne et il s'étonne que l'exercice des responsabilités ne semble pas constituer sa principale motivation.

En fait, ses collaborateurs ne savent pas si, dans la difficulté, il se révèle faible ou autocrate. Il les laisse sans directives, il ne les encourage pas quand ils réussissent et il ne les sanctionne pas quand ils échouent. Ils lui considèrent donc comme un patron peu fiable qui se désintéresse de leur travail. Peut-être éprouvent-ils à son égard indifférence et mépris car, pour eux, le pire défaut d'un dirigeant c'est d'être inexistant.

L'objectif du manager est de susciter la créativité des collaborateurs et la solidarité du groupe.

La décision se prend en équipe, ce qui développe l'autonomie et la responsabilisation.

Néanmoins, cela peut prendre du temps, manque de structure, et risque l'indépendance. Il y a trop d'anarchie, le management « copain ».

Les relations de confiance dans l'équipe est la condition d'efficacité de ce style.

H. Réaction sur le modèle de Likert

Tableau 01 : L'analyse de Rensis Likert se résume donc ainsi

Gouvernement Despotique	Gouvernement Bienveillant	Gouvernement Consultatif	Gouvernement participatif
Style autoritaire	Style paternaliste	Style consultatif	Style participatif
Vision taylorienne du chef.	Le chef tient compte de la nécessité des relations humaines.	Le chef consulte ses subordonnés.	Le chef fait participer les subordonnés à la décision, il délègue.
Fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus. Pas de consultation des subordonnés, communication à sens unique.	Fondé sur une autorité bienveillante. Faible décentralisation. Récompense comme moyen d'incitation	La décision est prise après avoir écouté l'avis des salariés. Le travail en équipe est encouragé. Mais les subordonnés ont peu d'influence.	Les décisions sont prises de manière consensuelle. La coopération est forte, l'information circule librement.

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

L'objection classique qui peut être faite à cette conclusion est que si la satisfaction des individus s'accroît indiscutablement dans le cas d'un style participatif rien ne prouve que cela améliore la productivité du travail ou la qualité de la décision. En effet, les résultats observés le sont toujours dans le cadre d'expérience, et la généralisation s'avère toujours hasardeuse. Il peut notamment être objecté que, prolongé dans le temps, un style participatif conduit à multiplier les réunions, R. Likert, *News Pattern of Management*, New York, Mac Grawhill, 1961.

5. Les qualités d'un bon leader

Tous les leaders ont leurs propres caractéristiques, ce qui leur distingue les uns des autres, rend certains leaders plus efficaces et plus performants quand il leur arrive de gérer et influencer les comportements des autres ou bien un groupe afin d'amener en sorte qu'ils font ce qui était leurs alloué. Ses caractéristiques sont expliquées comme suite ;

5.1 La vision

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

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.

5.2 Capacité de déléguer

Peaufiner votre vision de la marque est essentielle pour avoir une entreprise organisée et efficace, mais si vous n'apprenez pas à faire confiance à votre groupe avec cette vision, vous pourriez ne jamais passer à l'étape suivante. Il est important de se rappeler que faire confiance à votre équipe avec votre idée est un signe de force et non de faiblesse. La délégation des tâches aux services compétents est une des compétences les plus importantes que vous pouvez développer pour que votre entreprise grandisse. Les responsabilités et les tâches commenceront à s'accumuler

« Le principe de la délégation est d'identifier les points forts de votre équipe, et d'en maximiser. Découvrez ce que chaque membre de l'équipe aime faire le plus. Il y a des chances si elles constatent que la tâche plus agréable, ils vont probablement mettre plus de pensée et l'effort derrière elle. Cela permettra non seulement prouver à votre équipe qui

vous avez confiance et croire en eux, mais aussi de libérer votre temps de se concentrer sur les tâches de niveau supérieur, qui ne devrait pas être déléguées. C'est un équilibre délicat, mais qui va avoir un impact énorme sur la productivité de votre entreprise » (DUBRIN J Andrew, Op.cit., p 28.)

« 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 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 » (BERNARD RADON, Op.cit., p 225).

5.3 Les règles de la délégation

- La délégation se prépare : Elle requiert une réflexion en amont. Quelles tâches déléguer ? Et à qui ? Quelles seront les conséquences pour l'organisation ?
- La délégation ne s'impose pas, elle se discute.
- Si les fonctions de chacun ne sont pas clairement définies et s'il n'existe pas un climat de confiance, il est inutile de déléguer.
- Il faut éviter le flou et l'ambiguïté en précisant bien les règles du contrat de délégation.
- Bien qu'il faille être précis, il ne faut pas chercher à tout planifier et codifier.

5.4 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.

5.5 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 » (DUBRIN J Andrew, Op.cit, p 29.).

5.6 Communication

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. La formation de nouveaux membres et de créer un environnement de travail productif dépendent tous sains lignes de communication. Que ces tiges d'une politique de porte ouverte sur votre bureau, ou ce qui en fait un point de parler à votre personnel sur une base quotidienne, de votre disponibilité pour discuter de questions interservices est vital. Votre équipe apprendra à faire confiance et compter sur vous, et sera moins hésitants à travailler plus fort.

5.7 Capacité à inspirer

Création d'une entreprise implique souvent un peu de la prévision. Surtout dans les premiers stades d'un démarrage, inspirer votre équipe pour voir la vision des succès à venir est vital. Faites votre sensation d'équipe investi dans les réalisations de l'entreprise. Que tout le monde possède un morceau de capitaux propres, ou vous fonctionnent sur un système de bonus, susciter l'enthousiasme.

5.8 Capacité à inspirer

Création d'une entreprise implique souvent un peu de la prévision. Surtout dans les premiers stades d'un démarrage, inspirer votre équipe pour voir la vision des succès à venir est vital. Faites votre sensation d'équipe investi dans les réalisations de l'entreprise. Que tout le monde possède un morceau de capitaux propres, ou vous fonctionnent sur un système de bonus, susciter l'enthousiasme pour le travail acharné que vous mettez dans tous est si important.

Être capable d'inspirer votre équipe est grande pour se concentrer sur les objectifs futurs, mais il est également important pour les questions d'actualité. Lorsque vous êtes tous profondément embourbé dans le travail, le moral est bas et les niveaux d'énergie s'estompent, reconnait que tout le monde a besoin d'une pause, puis. Reconnaitre le travail que tout le monde a consacré et féliciter l'équipe sur chacune de leurs efforts. Il est de votre devoir de garder le moral, et cela commence par une appréciation pour le travail acharné.

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* » (BERNARD RADON, Op.cit, p 169.)

5.9 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 travail 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 » (DUBRIN J Andrew, Op.cit., p 30.)

. Elle permet les individus à sous consciemment croire que cette personne est assez compétente pour les gérer, aide les gens à communiquer sans difficultés. Même si un individu est compétent mais n'a pas de confiance, il risque de ne pas être embauché pendant les entretiens d'embauche. Ainsi, la confiance et confiance en soi est primordial pour un bon leader.

5.10 Sens de l'humour

Guider une équipe à travers le processus sans paniquer est difficile que c'est important. Le moral est lié à la productivité, et c'est votre travail en tant que chef d'équipe pour inculquer une énergie positive. C'est là que votre sens de l'humour va enfin payer. Encouragez votre équipe de se moquer des erreurs au lieu de pleurer. Si vous apprenez constamment de trouver l'humour dans les luttes, votre environnement de travail va devenir un espace heureux et en santé, où vos employés sont impatients de travailler en, plutôt que de le redouter. Faire un point à faire des blagues avec votre équipe et encourager les discussions personnelles de plans week-end et les voyages. C'est ces courtes pauses de la tâche à accomplir qui aident à maintenir les niveaux de productivité élevé et le moral encore plus élevé.

On accorde une grande importance à l'humour et une atmosphère lumineuse pour éliminer la naïveté, avoir les petits moments des blagues dans la journée qui aident à garder le travail créatif, frais, faire et apporter l'équipe plus proche, prévoyant une farce amuser sur tous les employés. Il brise la glace et crée ce sentiment de familiarité par exemple durant les séminaires, les conférences etc.

5.11 Engagement et exemplarité

« Maintenant à ce poste, le leadership doit animer son réseau pour mobiliser des ressources inaccessibles aux autres membres de l'organisation pour leur apporter des informations, un carnet d'adresse et des budgets supplémentaires. Plus encore, il doit être capable de faire travailler des personnes qui n'auraient jamais collaboré. Ce rôle de rassembleur fait partie de sa fonction de dirigeant » (BERNARD RADON, Op.cit, P138.)

Si vous attendez de votre équipe pour travailler dur et de produire un contenu de qualité, vous allez avoir besoin de donner l'exemple. Il n'y a pas plus grande motivation que de voir le patron dans les tranchées de travail aux côtés de tout le monde, montrant que le

travail acharné qui se fait à tous les niveaux. En prouvant votre engagement à la marque et votre rôle, vous pourrez non seulement gagner le respect de votre équipe, mais également inculquer cette même énergie parmi votre personnel.

Il est important de montrer votre engagement non seulement pour le travail à faire, mais aussi à vos promesses. Si un leader s'est engagé pour organiser une telle activité, comme fête de réussite d'un projet donné, tenir votre parole. Il crée une réputation non seulement pour travailler dur, mais aussi connu comme un leader équitable. Une fois que vous avez gagné le respect de votre équipe, ils sont plus susceptibles de délivrer la quantité maximale de travail de qualité possible.

6. Le rôle clé d'un leader dans l'entreprise

Un leader représente l'entreprise dans toute sorte de dimensions, sa suivie et de fonction est, donc, de produire du changement, définir la direction de ce changement caractérise l'une de ses missions principales.

Il doit inspirer une vision partagée de l'avenir de l'entreprise, la partager avec les collaborateurs et anticiper les résultats. Permettre et développer la coopération en s'appuyant sur la communication et la négociation comme des moyens de résolution de problèmes et conflits au sein de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion le style de commandement est la manière dans laquelle le dirigeant exerce son pouvoir et il représente une place très importante dans l'organisation et influence directement dans la performance des salariés.

Selon les théories de style de commandement présenté dans ces chapitres le style de commandement est expliqué par différentes manières et se manifeste de façon différente.

Chapitre III

Aperçu Général sur la Notion de Performance Professionnelle

Préambule

Le présent chapitre se focalise dans un premier temps sur la genèse du concept de performance en commençant par l'origine étymologique ainsi que sa définition, et ensuite sur les fondements théoriques de la performance pour entamer après à la typologie de ce dernier, et ensuite les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell, ces déterminants, les indicateurs de la performance, après Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH pour enfin aboutir à une question relative à ce dernier axe du chapitre.

1. Étymologie et définition de la notion de performance

Le concept de performance nous place d'emblé face à une ambiguïté issue de l'ancien Français *parformance*, il y revient après avoir été adopté et modifié par l'Anglais. (MAUGERI. S. op.cit. p 173).

La « **performance** », substantif féminin de la fin du XVe siècle dérivée du terme anglais *to perform* « réaliser, accomplir », issu de l'ancien français **parformer**, verbe d'action dérivé de former, empruntée à l'ancien français performance, dont l'usage est attesté en 1571 dans une lettre de Marie Stuart. (VERMEULEN. F, L'évaluation de la performance: en théorie et dans les pratiques de l'action publique, Strasbourg, 4 juillet 2008, disponible sur le lien : <https://fr.slideshare.net/FrankVermeulen/lvaluation-de-laperformance-en-thorie-et-dans-les-pratiques>. Consulté le : 20/09/2021 à 18h00).

Au début du XVIIIe siècle, le terme « performance » est synonyme d'« accomplissement, réalisation, résultats réels », désignant également « l'exécution d'une œuvre littéraire ou artistique» et par extension « exécution en public, représentation, spectacle » (Ibid.).

Ce détour confère deux acceptions possibles au concept, la première le définit comme le processus de formation de la perfection, mot avec lequel il partage son préfixe « per », «formance» renvoyant à l'idée de «processus en cours de formation ». (AUBERT. N, 2006, pp. 339-351.)

En plus de cette ambiguïté originelle, le concept de performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions.

Pour EHRENBURG, BEKKI (Rachid, la performance un enjeu stratégique pour les institutions publiques, mémoire de magistère, Oran, 2012, disponible sur le lien : <https://theses.univ-oran1.dz/document/TH3901.pdf> consulté le: 20/09/2021 à 18h02) la «performance» est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir. Si, au début du XXème siècle, la performance appartenait au champ lexical sportif, elle appartient désormais tout autant au monde de l'entreprise comme l'indiquent les analyses des discours tenus par les managers et les entreprises. (BEKKI Rachid. op.cit.)

Cette articulation de la notion avec le champ organisationnel révèle une évolution du contexte économique des entreprises vers l'exigence d'une plus grande compétitivité.

Prolongeant ce constat, BURLAUD et SIMON (BURLAUD A. et SIMON C, 2006,p 14-15.) montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation.

BOURGUIGNON constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui reflète la polysémie du mot. Il propose une définition intégratrice articulée autour de trois sens primaires (BOURGUIGNON A, Op.cit., pp. 61-66.):

- La performance est succès : Elle n'existe pas en soi et est fonction des représentations de la réussite, variables selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique.
- La performance est résultat de l'action : La mesure des performances est entendue ici comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- La performance est action : Elle est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné.

2. Origine et évolution du concept de La performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française.

A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais «contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès. (BOURGUIGNON A. 1995, p.62).

Théoriquement, la contribution du climat social à la performance repose sur l'hypothèse selon laquelle un climat social favorable favorise l'engagement et l'implication des employés dans leur travail ce qui augmente la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité de produits, de services, de communication avec ses différents partenaires externes et de maintien d'une image positive sur le marché et inversement, la dégradation du climat social entraîne des coûts importants liés au mécontentement des employés qui se manifeste par des comportements individuels tels que la baisse de productivité dans l'exercice du travail, par des taux d'absentéisme et de turnover élevés, ou par des actions collectives et des conflits sociaux qui peuvent se solder par des grèves et des crises sociales de longue durée lesquelles perturbent le rythme du travail et engendrent des coûts élevés liés à la gestion de ces situations de crise. (LANDIER.H, 2008,p :7-9.)

3. Fondements théoriques de la performance

Il faudrait signaler d'emblé que le concept de performance a un sens très vague voire confus au point que certains le considèrent indéfinissable (Jackson, Peter M, 1993, p 3.), ou soulignent qu'il n'a pas de contenu intrinsèque. (BOURGUIGNON A, Op.cit. pp. 61-66). Cela implique que sa définition repose toujours sur un choix conventionnel opéré entre acteurs. (TALBOT. C, 2003, pp. 11-24).

3.1 En sociologie des organisations et en sociologie de l'administration

Partant du postulat selon lequel le fonctionnement d'une organisation ne peut être saisi en tenant uniquement compte des règles formelles, Les recherches analysent les motivations, comportements et stratégies.

3.2 En sciences de gestion

Les analystes s'assignent ici une finalité utilitaire et opérationnelle d'accompagnement et de définition des préceptes permettant aux organisations d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés avec le maximum d'efficacité, tout en prenant en compte des particularismes propres aux organisations publiques.

3.3 En science politique et science administrative

Les analystes cherchent à comprendre les enjeux de ce phénomène dans le cadre d'une analyse plus large portant sur trois thèmes :

- L'évolution des rapports entre l'administration et la société.
- La crise de l'État-nation et sa dilution dans un monde de plus en plus interdépendant.
- -L'évolution de la manière dont l'administration « instrumente » sa puissance et la modification des représentations qui légitiment son action. Le management public est analysé principalement comme une idéologie. (CHEVALLIER. 2002, p25).

Cette polysémie initiale peut être renforcée sur le terrain par le fait que les outils de gestion qui incarnent et opérationnalisent la performance et le management sont en permanence retravaillés et réinterprétés par les acteurs (MAUGERI. S, 2003, P173.) et ce jeu de reconfiguration dispose de sa propre dynamique. Il peut contribuer à l'émergence d'effets inattendus, voire à l'émergence de contradictions au sein du modèle qui le conduisent à changer et à intégrer des arguments précédemment perçus comme alternatifs.

La reconnaissance progressive, au fur et à mesure de la diffusion des pratiques managériales, d'une diversité de modèles de réforme va dans le même sens.

4. Les types de la performance

La performance est fonction d'un ensemble des facteurs internes: individuels, collectifs et organisationnels.

4.1 La performance organisationnelle

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs. Selon Bernard : « La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne » (GONGLOF Bernard, 2000, P 100) coopération souvent facilitée par la présence d'un animateur régulent a la communication entre les participants. Lorsque un tel travail existe, on constate alors que c'est l'ensemble de performances organisationnel qui en bénéficie. (GONGLOF Bernard, Op.cit., p 05).

Les performances organisationnelles regroupent l'ensemble des contributions attendues du personnelles. La performance organisationnelle peut poursuivre plusieurs stratégies déferentes (EMERY Yves, 2003, P 41.)

- Stratégies spécifique pour un partenaire, qui vise à maximiser les intérêts sans considérer les autres.
- Stratégie (stockholder) : les actionnaires propriétaires priment, ce qui dans le cas de services publics, correspond pour une optimisation pour les citoyens, mais non point pour les utilisateurs de services publics.
- Stratégie utilitariste : maximiser les bénéfices pour tous les stockholders, le niveau général de bien être, les bénéfices pour la société.
- stratégie dite Rawlsian : élever le niveau de satisfaction des stockholders les plus démunis, les plus préterités, selon le principe du maillon le plus faible.
- Stratégie de l'harmonie sociale : créer une harmonie sociale. (EMERY Yves, Op.cit.P 111) La performance organisationnelle est fonction d'un environnement porteur ainsi que de la capacité et de la motivation organisationnelle. Le cadre est très détaillé et essaye de cerner les idées et les concepts qui sous-tendent chacun des quatre grands aspects d'une organisation (performance, environnement, capacité de motivation). Dans ce cadre, la performance organisationnelle est considérée comme un résultat de travail d'une organisation. (LUTHSAUS Charles et autres, 2003, P22.)

4.2 La performance économique

C'est la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) ; et le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.

4.3 La performance sociale

Elle peut être définie comme le « niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation (Ibid). Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie » (HENRI Maché de Boishandelle, 1998, p 319).

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

4.4 La performance collective

Elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative. La performance d'un travail collectif, devenu essentiellement intellectuel au profit d'une production immatérielle, non mesurable et non dénombrable. (Baron XAVIER, 2012, P 09.) Le rôle de management est primordial pour développer la performance globale d'une organisation, aussi bien sûr la dimension individuelle que sur la dimension collective.

En effet, le développement de la performance collective donne les moyens à chacun de dépasser ses objectifs individuels. (Olivier ZARA, 2008, P 201.) La performance collective permet de déterminer le collectif pour savoir, prédire, décider qui va monter, qui va descendre, qui va vivre, qui va mourir. (Ibid., P 202.) La performance collective : l'encadrement direct éventuellement les fonctionnels concernés par la performance à améliorer. (Alain MEIGNANT, 2006, P75.)

4.5 La performance individuelle

La performance individuelle ne se construit pas seule. Elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de

travail, Elle est donc le résultat de conditions organisationnelles. Selon MOTOWIDLO la performance au travail est : « la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Audrey CHARBONNIER et autres, p.2.), celle du salarié sur son poste, qui fonde le plus souvent de la rémunération variable. (Martory BERNARD, 2004, P 205.) La performance individuelle et perfectionnement : l'encadrement direct et le salariés (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence). (Alain MEIGNANT, 2006, p 75.)

5. Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell (1990)

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).
- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi: il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.
- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).
- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
- Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'auto discipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme.
- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues: cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif. (BRIGUITTE Charles-Pauvres et autres, 2006, p4.)
- Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.
- Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des

objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

6- Les déterminants de la performance

La naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance.

Depuis Taylor et Fayol, la performance est un objet de recherche fondamental des auteurs en théorie des organisations. Chez Taylor, l'homme est un « flâneur », il n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une entreprise ou une organisation. Il faudrait par conséquent le contrôler et le motiver. Cette proposition ne sous-tendrait que les concepts de motivation et de traits de personnalité s'opposeraient. Le premier interviendrait pour remédier aux déficiences suscitées par le second. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines. Avec lui, l'analyse des déterminants de la performance au travail se focalise sur les attitudes et les comportements humains dans les organisations.

Les travaux des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues à la Western Electric Company, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues, posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail. (BRIGUITTE Charles-Pauvres et autres, 2006, p 11.)

6.1 La motivation

La motivation au travail correspond, déterminant du choix e produire des efforts sur un certain travail, du choix de persister à déployer une certaine quantité d'effort au cours d'une période. C'est-à-dire à trait un ensemble de rapport, de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude, de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement » (PATRICE Roussel, 1996 p73.)

Les ressources de la motivation sont de deux ordres :

- Elle peut trouver son origine à l'intérieur de l'individu (ses sources sont dites intrinsèques).
- Elle peut trouver ses origines à l'extérieur de l'individu c'est à-dire dans son environnement (ses sources sont dites extrinsèques).

Les études de motivation effectuées en psychologie sociale ont pour objet d'identifier les mobiles, les facteurs déterminants qui influencent les choix économiques ou sociaux (choix de consommation, attitudes dans le travail, ...etc.) (MAHE Henri de BOISLANDELLE.1998, p 281.)

6.2 La satisfaction

La satisfaction est définie par Locke (1976, p. 1300) comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». Il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. Cet état émotionnel résulte de « *l'évaluation faite par une personne de son travail comme répondant ou permettant de répondre à ses valeurs importantes vis-à-vis de travail, à condition que ses valeurs soient convergentes avec ou aident à satisfaire ses propres besoins de base* ».

Toutefois, ne pas réduire la satisfaction au travail à sa dimension affective peut permettre une compréhension plus globale du phénomène (Weiss, 2002). En effet, la satisfaction au travail se compose de trois dimensions distinctes bien que très fortement liées : cognitive, affective et conative.

Les trois dimensions de la satisfaction au travail :

La dimension **cognitive** renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, veut ou cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes à ce dernier (Locke, 1969,1976). L'affecte positif ou négatif provenant automatiquement de cette évaluation constitue la dimension **affective** de la satisfaction au travail.

Enfin, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction, qui correspond à la dimension **conative**.

Celle-ci est essentielle pour comprendre les conséquences potentielles de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de cette variable dans le temps.

6.2.1 Pourquoi s'intéresser à la satisfaction ?

L'insatisfaction au travail se traduit par diverses formes de dysfonctionnements : baisse de productivité (rendement), absentéisme et roulement du personnel (turnover), afin d'être plus explicatif. Les motifs de satisfaction individuel se résultent dans, l'intérêt du travail et valorisation individuelle, tandis que les motifs d'insatisfaction émanent à une, absence d'intérêt du travail et remise en cause individuel.

A partir de ces définitions une clarification s'impose entre ces trois termes, éclairant d'abord que la satisfaction est un indicateur de motivation de motivation, elle n'est pas une cause de motivation. La satisfaction elle découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

C'est ainsi de nombreux auteurs tels que Dubin (1956), Lodahl et Kejner (1965), Rabinowitz et Hall (1977) clarifient les notions de satisfaction et d'implication ; La satisfaction résulte de la relation au travail, l'implication gouverne oriente, guide cette relation. La satisfaction est très dépendante des caractéristiques de travail que connaît l'individu alors que l'implication est une variable relativement stable qui différencie les individus, fondée d'avantage sur les besoins qu'a l'individu de maintenir sa propre image, ses croyances à l'égard de ce que le travail peut lui apporter.

7. Les relations entre la motivation, la satisfaction et la performance individuelle

La naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail pour mieux cerner cette relation.

7.1 La motivation et la performance individuelle

Sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues. (JEAN-MICHEL Plane. 2003, pp : 31,35.) posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.

La motivation apparaît comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur performance dans le temps (faire des efforts significatifs pour faire un bon travail). Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, d'autre part, perçoive adéquatement son rôle dans l'organisation.

Le processus motivationnel n'explique pas seulement à lui seul la performance, mais la place au centre des facteurs qui interagissent. La première interaction est celle de la motivation et des habiletés individuelles. Sans les aptitudes à occuper son poste, un individu très motivé n'obtiendra probablement pas toutes les performances recherchées. Les théories de la motivation reconnaissent ainsi le rôle essentiel des habiletés dans l'atteinte des performances. Celles-ci dépendent de plusieurs facteurs qui relèvent soit des compétences, des capacités et des connaissances de la personne dans l'emploi, soit de facteurs de personnalité notamment les affects et les humeurs, les croyances et les valeurs. Ainsi que la conception des tâches dans l'emploi occupé (qui sous-tend les problèmes de conflit et d'ambiguïté de rôles), les récompenses, les normes sociales qui prévalent dans l'équipe de travail et l'organisation, et plus largement, la culture organisationnelle.

Le fait de relier la motivation au travail et l'implication permettrait de mieux comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail. (SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Op cite, p : 108).

7.2 La satisfaction et la performance individuelle

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des ressources humaines est de veiller à la satisfaction du personnel qui se définit comme « un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite, de son emploi ou de ses expériences de travail ». (PAILLE Pascal. OP Cite, P : 48).

Généralement, la notion de satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que cette dernière lui apporte. La satisfaction implique ainsi une confrontation aux résultats obtenus.

Dès lors, les travaux scientifiques et les études de praticiens sur l'amélioration des conditions de travail, sur les déterminants de la satisfaction dans l'emploi, vont se développer et aboutir à de très nombreuses recommandations. Parmi les plus influentes, figurent celle de HERZBERG qui est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs : les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction au travail.

En parlant ici sur les facteurs de satisfaction ; qui sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour HERZBERG : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement. (JEAN- MICHEL Plane, Op cite, pp: 41).

8. Les composants de la performance

A court ou moyen terme la performance s'apprécie toujours à deux niveaux :

8.1 L'efficacité

C'est-à-dire le degré d'atteinte des objectif par exemple, c'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre définie à travers le niveau d'atteint des 3 ou 5 objectif qui lui ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'une cible de variation des frais de personnel. Plus largement, la notion de performance social en terme d'efficacité peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

8.2 L'efficience

Que est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir, En effet, quel que soit le type d'organisation considère, la définition de la performance en termes l'efficience est toujours la même, il s'agit.

Comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiable les qu'ils ont permis d'abstenir, c'est par exemple la mesure de la productivité définie comme les résultats obtenus par un homme, un group une équipe...par rapport aux moyens en temps ou en coute mis en œuvre pour les obtenir (avoir les défiions et les calculs et productivité mise en œuvre dans l'exemple plus avant)Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance.

8.3 La pertinence

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance c'est-à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques pour suivis, par exemple, il s'agit de s'assurer que le développement des promotions interne

Corre pond bien à une volante de stabilisation des collaborateurs et ne soit pas contraire à des stratégies de réduction des frais de personne.

La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en chargent. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et partant, leur bonne condition ou service des objectifs de la performance pour suivis.

9. Les indicateurs de la performance

9.1 La définition de l'indicateur de la performance

L'indicateur de la performance peut être défini comme suit Qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

« *Un indicateur de performance KPI (Key performance indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation* ». (FERNANDEZ Alain, 2011, p : 105).

LORINO a défini l'indicateur de performance comme suit : « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». (LORINO P, Op cite, p : 130).

10. Définition de la mesure de la performance

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

A ce sujet A.KHEMAKHEM définit que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ». (KHEMAKHEM. A. 1976, p : 06).

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

11. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement.
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le processus de sélection, décision d'embauche, la qualité du recrutement.
- Des indicateurs de gestion de la formation comme l'évaluation des compétences des salariés, analyse des besoins de formation, planification et conception de la formation.
- Des indicateurs de gestion de rémunération ; stratégies de rémunération, les enjeux de l'organisation en matière de rémunération, les promotions.
- Des indicateurs de turn-over comme le taux de démission et l'ancienneté.
- Des indicateurs d'absentéisme ; le taux des absences, la durée et même les causes d'absences.
- Des indicateurs de satisfaction des salariés par rapport : à l'ambiance au travail, les conditions au travail (santé et sécurité), le poste occupé...etc. (ANNE Trépé, Patrick Aubert et autres. octobre 2010, p : 47).

12. Pourquoi mesure-t-on la performance

12.1 Pour clarifier les concepts flous de stratégie

La mesure de la performance des travailleurs au sein d'une entreprise est une question nécessaire d'actualité pour toute équipe dirigeante

RAVIARD David et THAON Christian ont dit que : « *la performance n'existe que si on peut la mesurer* ». (RAVIART THAON David 1999, p : 78).

Cependant mesurer la performance est essentiel pour piloter puisque le fait même de mesurer doit répondre à un certain nombre d'exigences et de clarifications bien que pour appréhender la performance de façon plus précise et moins contingente.

Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et reliés à de nombreuses dimensions. Mais faute d'outils d'aide à la décision assez performants, les responsables sont souvent obligés de prendre des décisions de manière plus instinctive que rationnellement. (CHENDOUEH Safia, OUBAKLI Salima, mémoire de Master en Sciences de Gestion juin 2014, p : 39).

La stratégie ; si elle doit être mesurée en terme de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Au-delà le fait d'expliciter la stratégie par le biais d'objectifs et d'indicateurs de mesure assure à l'entreprise un support commun de compréhension susceptible de la stratégie.

Conclusion

Dans ce chapitre concernant la performance des salariées au travail on a présenté successivement les aspects pertinents autour de la notion de performance au travail des salariés, en commençant par des définitions et généralités sur cette notion, ensuite on a touché les points concernant à cette thématique comme les types de performance, ces dimensions et composants ainsi que ces déterminants et la relation entre ces derniers, et on a clôturé avec les indicateurs de mesure de la performance des salariées en GR et la justification de la nécessité de mesurer la performance.

Chapitre IV

*Styles de commandement
en Rapport d'Influence
avec les Performances
Professionnelle
Des Salariés*

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les performances professionnelle des Salariés

Préambule

Dans le présent chapitre on va se focaliser sur les styles de commandement et le développement de la performance et la promotion de la motivation ainsi que la relation entre ces derniers.

1. Styles de commandement et développement de la satisfaction chez les salariés

Le problème des réactions ou attitudes affectives des travailleurs à l'égard des différents aspects de l'emploi qu'ils exercent revêt un caractère actuel et quotidien, notamment dans les entreprises. Dans la société traditionnelle, l'homme s'identifiait au résultat de son travail et pouvait en tirer un prestige immédiat, c'est encore le cas pour certaines activités artisanales. Mais révolution de la société, avec l'avènement de l'industrialisation, a enlevé a travail son côté valorisant en faisant de l'homme un instrument de travail au même titre que la machine. Pour Taylor et autres, le salaire et les primes étaient suffisants pour satisfaire toutes les ambitions des employés.

Mais la réalité a très vite démenti cette perception comme en témoignent les écrits sur le sujet. Le concept de satisfaction au travail est un phénomène très complexe qui a préoccupé les responsables des entreprises et les chercheurs, quoique beaucoup plus tardivement. Cet intérêt remonte aux expériences de Hawthorne, c'est-à-dire autour des années 30. Dans tous les cas, si la motivation est liée à l'idée que le travailleur se fait de sa valeur et de sa capacité à faire quelque chose, la satisfaction résulterait elle, de l'ensemble des sentiments qu'il éprouve vis-à-vis des différents aspects de son travail. Cette réalité transparaît avec plus ou moins de force dans la plupart des définitions formulées.

C'est ce qui explique les critiques émises à rencontre de la théorie des deux facteurs de Herzberg qui ne retient que les seuls facteurs de contenu comme susceptibles de procurer la satisfaction. Vroom souligne que cette théorie ne tient pas compte des attentes des individus au moment où ils acceptent le poste. Nombreuses études ont montré que les mêmes facteurs peuvent à la fois être source de satisfaction et d'insatisfaction.

De même la distinction entre facteurs de contexte et facteurs de contenu de la tâche qui a conduit les gens à systématiquement jeter le blâme sur les premiers et à faire des seconds la seule source positive de satisfaction au travail a été sévèrement critiquée. (Gruneberg1976 .p98) Friesen, font valoir même que la théorie des deux facteurs est

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les performances professionnelle des Salariés

d'avantage une théorie de la motivation qu'une théorie de la satisfaction. Malgré ces critiques, aucun de ces auteurs n'a réussi à présenter une théorie de rechange à celle de Herzberg. (Holdaway et Rice 1981p54)

Le style de commandement leadership et la satisfaction Le style de gestion exercé par le dirigeant a une influence sur la satisfaction des employés. En effet le style de gestion en réduisent les sentiments mécontentement éprouvé par l'employé à l'égard des aspects de son travail contribue à améliorer le climat social au sein de l'entreprise. Ainsi les tenants du style de gestion directive avec Taylor comme chef de la file ; considéraient que le salaire et les primes perçues par l'employé constituant une satisfaction suffisante de son travail. Black et Mouton prétendent que les employés qui ne s'attendent pas à être impliqués dans la prise de décision au sein de l'entreprise, peuvent se satisfaire de tâches routinières.

Dans une étude portant sur la modification des attitudes selon le type de commandement, aboutissent aux conclusions que les sujets des groupes avec chef participant sont plus satisfaits et plus motivés que les sujets des groupes supervisés. (Maldocor et Roy .1949 p67). La relation entre le comportement des dirigeants et la satisfaction des employés dépend de l'attente de ces derniers. Selon cet auteur un style démocratique ne sera pas le plus efficace, lorsque le groupe espère un style de gestion autoritaire.

Ces conclusions de l'étude de Berkowitz sont indirectement mentionnées dans les travaux de Tannenbaum et Schmidt qui soulignent que le style de leadership appliqué doit pour être efficace tenir compte des caractéristiques propres aux subordonnés. En effet un personnel qui ne s'attend pas à être impliqué, peut se satisfaire d'un style autoritaire, l'essentiel étant dans ce cas que les décisions prises par le dirigeant soient bonnes. (Berkowitz. 1953. p43)

2. Styles de commandement et promotion de la motivation chez le personnel de l'entreprise

La motivation des travailleurs est un sujet qui préoccupe les responsables d'entreprise, surtout depuis qu'il est connu que les subordonnés n'obéissent pas de façon mécanique aux ordres donnés. Les dirigeants cherchent continuellement les moyens d'obtenir la contribution, non pas docile, mais volontaire des employés à l'atteinte des

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les performances professionnelle des Salariés

objectifs organisationnels. Relativement à ce concept de motivation, de nombreuses définitions ont été formulées. Déjà en 1951, Piéron concevait la motivation comme une modification de l'organisme, se mettant en mouvement jusqu'à réduction de cette modification, ou comme un facteur psychologique prédisposant l'individu à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts. Dans cette définition, auteur met en évidence deux sources de motivation, la physiologique et la psychologique, qui inciteraient l'individu à adopter un comportement donné, dans la poursuite d'un but donné. La motivation est comme une force agissant sur l'individu et s'exprimant par l'intensité de l'effort mis en œuvre pour atteindre un certain niveau de performance. L'intensité de l'effort traduit le degré de motivation de l'individu, sa volonté de réussir, mais cela ne garantit pas que le but recherché sera atteint ou que la performance visée sera réalisée. Il faut que l'intéressé, en plus d'être motivé, ait les compétences et les habiletés nécessaires pour accomplir la tâche en question. (Porter et Lawler. 1968 .p 76) Nuttin, quant à lui, souligne que la motivation traduit l'aspect dynamique de l'entrée en relation d'un individu avec son milieu. La motivation n'est pas toujours, selon lui, une énergie neutre, elle est une tendance spécifique vers une catégorie d'objet et son intensité est fonction de la nature de l'objet et de sa relation avec le sujet. En d'autres termes, le degré d'incitation à agir est fonction de la désirabilité de l'objet.

Le terme motivation est utilisé pour faire référence à toute influence qui détermine un individu à agir délibérément d'une façon autre que celle qu'il aurait pu adopter en l'absence de cette influence. Dans ce sens, la motivation implique donc une modification consciente de comportement. L'individu qui y est soumis réagit volontairement dans une direction donnée. Par exemple dans le cadre du travail, il choisirait de s'engager dans une action plutôt que dans une autre. Cela peut être dû à une influence interne ou externe, mais à laquelle il réagit. (Gellerman 1970.p106)

La motivation comme un choix délibéré fait par un travailleur d'investir un effort supérieur dans une tâche, une série de tâches ou une fonction. Ce dernier auteur met l'accent sur la notion de l'effort déployé par l'individu dans l'exécution de la tâche. Le mot supérieur est compris dans le sens d'une supériorité par rapport à la moyenne exigée du travailleur. Le même auteur ajoute que l'individu n'accepte d'accomplir cet effort que s'il a une image claire de la tâche, une adhésion au sens de la tâche et un sentiment de sa capacité à la réaliser.

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les performances professionnelle des Salariés

Dans le même sens, mais en insistant davantage sur la notion de l'effort, Levasseur souligne que le terme motivation traduit l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche donnée et qui décide de maintenir constant pendant un certain temps ce niveau d'effort. L'accent est mis ici sur trois éléments : l'incitation à agir, le choix de la direction du comportement, et la volonté de maintenir la même intensité de volonté dans la poursuite de l'action entreprise. (Rigny abonde 1970. P.70) Tout en adhérant à la conception de la motivation en termes d'un état intérieur qui incite l'individu à satisfaire un besoin qu'il ressent, à prendre des mesures en vue de réduire un état de tension et de retrouver un état d'équilibre, apporte la précision que toute cette activité déclenchée ne prend fin que si le but poursuivi est atteint. La conception de Gourdeau rejoint l'assertion de Kagan et Kogan, selon laquelle il n'y aurait pas d'utilité pratique et théorique à postuler un facteur motivationnel dans le cas où le sujet produit une activité spontanée, la motivation est avant tout la poursuite d'un but.

Cela peut se réduire à un simple contact avec son environnement, mais il peut se traduire également en une action en vue de modifier une situation donnée. Pour les partisans de la théorie du cheminement (Galbraith et Cummings; Graen, et autres) la motivation veut dire jusqu'à quel point le cheminement (comportement, action) est perçu comme relié à l'atteinte des objectifs désirés. Dans le cadre de cette approche, on peut prédire la motivation, qui est fonction de l'utilité reconnue au cheminement pour atteindre les buts fixés et à l'impact de ces buts pour l'employé. Selon Mitchell qui est proche de cette théorie, la motivation dépend de l'impact des objectifs à atteindre sur les attentes des employés. (Gourdeau. 1983. p.19)

La motivation est comme l'intérêt que l'on porte à sa tâche et l'enthousiasme que sa réalisation suscite en soi. Comme le soutient Lefebvre, un employé motivé n'a nul besoin d'être poussé dans le dos, il décide de lui-même quand et comment agir, car il dispose lui-même de son propre générateur. De son côté, Bergeron définit la motivation comme un ensemble des impulsions, des désirs, des besoins, des préférences internes et externes, qui incite un individu à réagir favorablement. Cette définition suppose que pour mieux inciter quelqu'un, il est nécessaire de connaître ses besoins et désirs, et de les prendre en considération dans le processus de motivation. (Blanchard 1985. p69).

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les performances professionnelle des Salariés

3. Le style de commandement et la motivation

La relation entre le style des dirigeants et le degré de motivation de leurs employés est perçu par beaucoup de gens comme une évidence. Pendant longtemps ; on a cru que les dirigeants pouvaient imposer leur vue par la force ; grâce à la fascination qu'ils exerceraient sur les membres du groupe. Cette façon de voir les choses n'est pas tout à fait erronée. Des dirigeants comme Adolphe Hitler ou Allemand prussienne ou Mao-tse-toug en chine populaire semblent avoir réussi sur de simple instruction à motiver leurs hommes.

Dans cet esprit la motivation ne pose aucun problème. Mais avec l'évènement de la société industriel ; les auteurs classique entre autres comme Taylor on a vu dans l'appât du gain et la crainte ; les éléments suffisants pour inciter l'ouvrier au travail. Cependant Taylor enseignant également que la direction scientifique consistent dans l'application à la fois de trois idées de base : la prune ; le fouet ; et la collaboration. Mais la fouet devrait être relégué hors de la vue tandis que la collaboration étroite et cordiale de la direction avec les ouvres deviendrait le trait essentielle ; et qui une belle grosse prune serait toujours tenue bien en évidence pour servir de stimulant.

Pour Mayo et les partisans des relations humains ; le style de gestion paternaliste est seul valable pour accroître l'intérêt de l'employé au travail. En effet l'intérêt porté aux ouvrier durant les expériences menées à Hawthorne avait provoqué chez eu un grand regain de motivation et d'intérêt pour le travail.

Mais depuis qu'il s'est avéré que la survie et le développement des entreprises dépendent de l'adhésion des travailleurs aux objectifs organisationnels ; des nombreux acteurs ont proposé d'autres styles de la gestion susceptible d'être plus motivants. Fait observer qui un individu enfermé dans un cadre (temps ; méthode de travail définition strict des fonctions) n'est pas capable de ressentir un intérêt pour le travail. (Mac Gregor .1961.p90) Les dirigeants efficaces son ceux qui réussissent à motiver leur subordonné et à satisfaire leur supérieurs.

Selon Les domaines de la motivation recouvrent aussi bien ce que l'individu tente d'obtenir que ce qu'il essaie d'éviter. (Skinner et Sasser .1980.p102) Le style de leadership de la motivation et de la satisfaction Rigny parlant des styles de leadership de la motivation et de la satisfaction ; relevé qu'il ne peut pas exister des bons leaders sans des bons suiveurs ; car ceux qui sont forcés de suivre ne donnent pas le meilleur d'eux même ;

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les performances professionnelle des Salariés

quelque que soit l'idéologie reconnu dans l'entreprise. Un leadership motivateur devrait donc être fait d'ouverture vers les autres ; de volonté de communiquer à tous les niveaux de l'entreprise le sens de l'œuvre ; et de partager ce sens avec chacun.

Conclusion

En conclusion il existe une relation significative entre le style de leadership, sur la motivation et la satisfaction, dans la performance des salaries, cette relation est en fonction du style adopté. Celle que signifie que le facteur leadership explique la variabilité de la performance des salaries travers de la satisfaction et de la motivation, celle corrobore donc l'existence d'une relation entre.

Partie Pratique

Chapitre I
Présentation de
l'entreprise GICA et leurs
caractéristiques

Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

Préambule

Dans ces chapitre nous allons présenter l'entreprise GICA (groupe industriel de ciments de l'Algérie) ; son histoire ; situations géographique ainsi ses missions et taches ; ses objectives et puis son organigramme :

A cet effet ; notre objectif est de faire connaitre l'entreprise ; leurs membres ; et décrire leurs secteurs d'activité pour mieux connaitre leur fonctionnement.

1. Présentation de l'entreprise GICA

Le groupe industriel des ciments d'Algérie est un groupe algérien de matériaux de construction.

Le groupe industriel de ciments d'Algérie (GICA) a été élu « meilleur cimentier » en Algérie par le portail AfrikaCem et ce dans le cadre des AfrikaCem Awards 2020 ; qui récompense les meilleurs entreprises du ciment.

Cette distinction est le fruit des efforts du groupe GICA qui a continué à œuvrer pour assurer une production du ciment de qualité

Elle est également basée sur les efforts du groupe publique en matière de renforcement de sa relation client et la réalisation des opérations d'exportations ; malgré une conjoncture économique difficile à cause de la situation sanitaire mondiale.

2. L'histoire de l'Entreprise GICA

Le groupe industriel de ciments de l'Algérie (GICA) est créé le 26 novembre 2009 ; à la suite de la transformation juridique de l'ex société de Gestion des participations industries de ciments.

Le 2 mai 2018 ; GICA effectue sa premier opération d'exportation de ciments clinker vers l'Europe. Fin de avril 2018 ; 45 000 tonnes de ciments ont été livré en Europe via la filiale de distribution des matériaux de constructions du groupe.

Une première des 200 000 tonnes de clinker que la compagnie doit exporter vers le marché européen.

Le 21 juillet 2019 ; le cimenterie se sigus est entrée en production avec une capacité de 2.2 millions tonnes .Réalisée pour un coût global de 51 .2 milliards de dinars ; la

Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

cimenterie occupe une superficie de 570 ha .En août 2019 ; GICA obtient deux certifications qualité de l'American Petroleum Institute API et l'institut algérien de normalisation l'Anor pour le ciment pétrolier ; GICA se lance dans la productions ciments pétrolier à Ain El kebira ; pour satisfaire les besoins de l'industrie pétrolière en Algérie et pour l'exportation à l'étranger.

Le groupe GICA a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire ; suite a les transformations juridique de l'ex société de gestion des participations .Le groupe GICA est une société par actions au capital de 25.358.000.000 dinars.

L'évolution du leader de l'industrie cimentière passe par plusieurs étapes dont les plus importantes demeurent :

2.1 La période entre 1962-1967

Période marquée par la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction (SNMC).

Avant sa fermeture en 1972 pour rénovation, **la cimenterie de Meftah** produisait 50.000 t/an, celle de **Zahana** : 200.000 t/an et **Raïs Hamidou** : 400.000 t/an.

Durant cette période, la gestion demeurait entre les mains du propriétaire (Lafarge) et ce jusqu'en 1967 date à laquelle fut décrétée la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction «SNMC», qui en plus du ciment récupéra également les produits rouges et le béton ainsi que la céramique et les agrégats.

2.2 La période entre 1967-1983

Cette période a connu la restructuration de la Société de matériaux de construction (SNMC).

La SNMC engagea un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de douze (12) nouvelles lignes de production en voie sèche, procédé plus moderne que celui de la voie humide. La capacité globale est passée alors à 10.000.000 T/an.

2.3 La période entre 1983-2005

Cette période a vu le lancement de deux nouvelles lignes à Aïn Touta (Batna) et Elma Labiod (Tébessa), portant la capacité productive à 11.5 millions de tonnes /an. Cependant le secteur est passé par plusieurs phases de réorganisation dont les principales sont :

➤ **1983 :**

La SNMC fut réorganisée par secteurs d'activité et la filière ciment éclatée en quatre (04) entreprises à raison d'une entreprise par région : Ouest – Chlef – Centre – Est.

➤ **1996**

Mise en place des holdings publics en remplacement des fonds de participation. Les sociétés de ciment ont alors été mises dans le portefeuille du Holding (BMC) Bâtiment et Matériaux de construction.

➤ **1997**

Lancement, par le holding Bâtiment et matériaux de construction, d'un vaste programme de désengagement de l'Etat des unités de production,

➤ **1998**

Transformation juridique des unités de production en société par actions, filiales des groupes régionaux (ERCE, ERCC, ECDE et ERCO).

➤ **2002**

Mise en place des sociétés de gestion des participations en remplacement des holdings et mise en œuvre de la privatisation des EPE.

La SGP GICA « Industrie des Ciments » a hérité, des quatre groupes régionaux et leurs filiales.

➤ **Novembre 2009**

Création du Groupe industriel des ciments d'Algérie «GICA», sous forme de Société par actions au capital de 25.358.000.000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de 23 filiales et 02 prises de participations.

3. Répartitions de filiales

Le groupe GICA est composé par (4) filiales que sont :

3.1. Les Granulats & les Bétons Prêts à l'Emploi

Les filiales de granulats du Groupe GICA produisent un large éventail de produits : Gypse – Tuf – Sables – Graviers – Fillers - Bétons Prêts à l'Emploi et Marbre.

La capacité de production annuelle du Groupe GICA est de : Granulats et sables concassés : 4,4 millions de tonnes.

Bétons Prêts à l'Emploi : 2,8 millions de mètres cubes.

La réalisation du programme de développement du Groupe GICA permettra d'atteindre, à l'horizon 2020, une capacité de production annuelle de Granulats et sables concassés : 7 millions de tonnes.

Bétons Prêts à l'Emploi : 3,8 millions de mètres cubes.

3.2 La Maintenance

Les filiales du Groupe GICA (SME & SMIF) assurent les activités de maintenances industrielles.

Ces deux filiales, certifiées ISO 9001 – 2008, sont dotées d'une main d'œuvre spécialisée et de moyens matériels adéquats pour assurer la maintenance Industrielle.

Les principales activités de ces sociétés, orientées essentiellement vers les besoins des cimenteries du Groupe GICA, sont :

Montage, maintenance et mise en marche d'équipements industriels (Mécanique, électricité, revêtements réfractaires); Fabrication de pièces de rechange, organes et équipements industriels (filtres de dépolluage, viroles de fours, charpente, etc.); Etudes, Engineering et conseil en maintenance ; Maintenance prédictive et conditionnelle : (Analyse vibratoires, thermographie infrarouge, etc.); Contrôle Ultra son et Radiographie; Gestion électronique de l'information et des documents

3.3 Les Sociétés de soutien

Le CETIM, Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction, assure principalement les activités suivantes :

Etudes, expertises, audits et assistance; Etudes environnementales : (Études d'impact, études de danger, plan d'intervention, etc.);

Essais et analyses de laboratoires; Le CETIM est accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation), depuis l'année 2000, pour les essais.

Le CETIM est mandaté par : Le CACQE (Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage) du Ministère du Commerce, pour le contrôle qualité des matériaux.

L'IANOR (Institut Algérien de Normalisation), pour la gestion de la certification produit.

Le CETIM est agréementé par :

- Le Ministère de l'Environnement, pour les études environnementales.
- Le Ministère de l'Industrie et des Mines, pour les études de mise à niveau et l'accompagnement des entreprises dans la mise en place des systèmes assurance qualité.

Le CFIC, Centre de Formation de l'Industrie du Ciment, certifié ISO 9001 – 2008, dispose de capacités d'accueil et de moyens pédagogiques adaptés pour assurer ses activités principales, à savoir :

A. Des formations de perfectionnement

- Vulgarisation de nouveaux procédés et de nouvelles technologies.
- Management qualité.
- Méthodes et techniques nouvelles.

B. Des cycles pour se former à

- Un métier.
- Une fonction.
- Une responsabilité.

Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

C. Des formations de perfectionnement

- Technicien.
- Technicien supérieur.

D. Des formations à la carte sur site

3.4 Ciments

Dans cette filiale le Groupe GICA sont, selon la Norme Algérienne NA 442/2013:

CEM I 42.5 N — CEM I 52.5 N — CEM I 42.5 N-LH/SR5 — CEM II/A-L 42.5 N
— CEM II/A-M(P-L) 42.5N — CEM II/A-M(S-L) 42.5N — CEM II/A-P 42.5 N-LH
—CEM II/B-P 42.5 N-LH — CEM II/A-P 52.5 N-LH — CEM II/A-L 32.5 N

Le Groupe GICA lance la diversification de ses produits, notamment par le développement d'autres types de ciments.

La production annuelle de ciment, du Groupe GICA, est de l'ordre de 11 656 810 de tonnes.

La réalisation du programme de développement du Groupe GICA permettra d'atteindre, à l'horizon 2020, une capacité de production annuelle de ciment de l'ordre de 20 millions de tonnes, avec la réalisation de :

- 02 Oouvelles cimenteries.
- 03 Xtensions des capacités de production

4. Situation géographique de l'entreprise GICA

L'entreprise GICA est un leader national avec une présence dans la majorité du territoire national précisément dans ces wilaya : Chlef, Setif, Batna, constatine, Tébessa, Saida, Alger, Blida, Béni Saf, Bouira, Mascara, Skikida, Béchar, Oum El Bou Aghi .

Parmi ces wilayas notre enquête à était réalisé dans la wilaya de Blida localisé dans la Route de Dar El Beida Meftah, wilaya de Blida, Algérie. Dans la direction de Rabah Guessoum.

Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

5. Missions et taches

Il opère dans les domaines de la production/commercialisation du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi (BPE); des essais sur les matériaux de construction ; de la formation dans les métiers de ciment; du gardiennage et sécurité.

– Spécialisé dans la production et la commercialisation des ciments, granulats et produits dérivés, il contrôle(22) entités dont 05 à contrôle majoritaire et détient des participations minoritaires dans 03 entreprises.

– Il a réalisé un chiffre d'affaires de **83170MDA** en 2016 et employé un effectif de **11138 agents**

– La modernisation des installations de dépoussiérages.

– La remise en état des sites en fin d'exploitation.

Ce programme prévoit aussi en la réalisation des actions suivantes :

– L'incinération des déchets dans les fours des cimenteries du Groupe GICA.

– L'installation de nouvelles stations de traitement des eaux industrielles, aux niveaux des cimenteries du Groupe GICA.

6. Contrat de Travail Aidé CTA

Suite aux orientations de la Division des Ressources Humaines du Groupe GICA, certaines filiales du Groupe ont favorisé le recours à l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi (CTA - contrat de travail aidé) et ce conformément au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle,

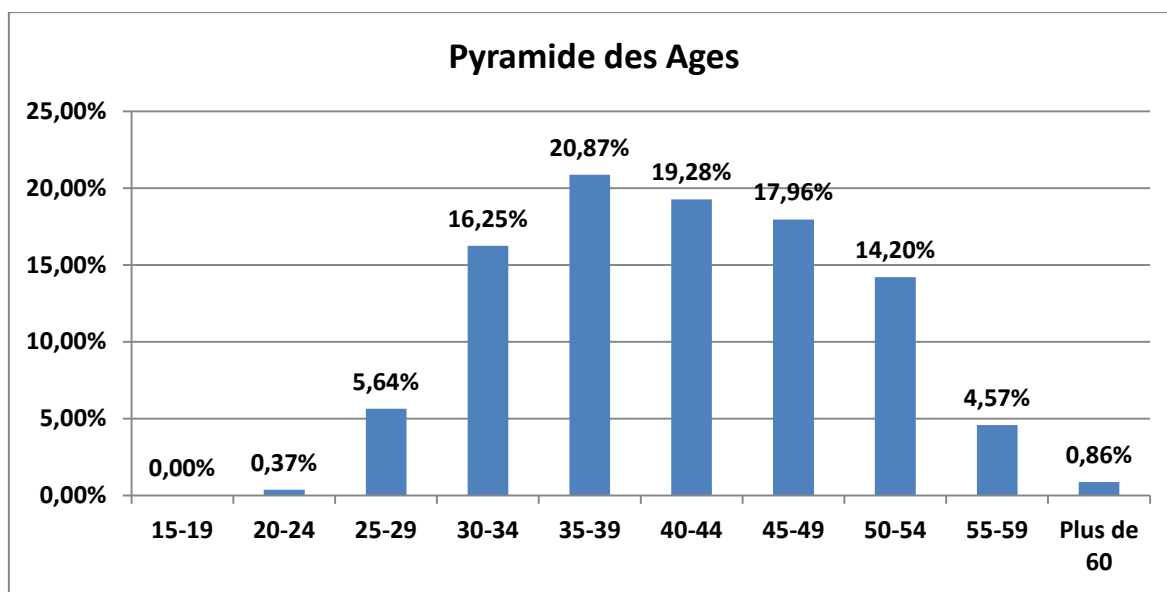
Au titre du 4^e trimestre de l'exercice 2020, l'effectif CTA est de 136 agents, et 02 recrutés sous forme de DAIP, et qui sont répartis comme suit :

Catégorie	Total CTA	Total DAIP
Cadre	44	1
Maitrise	37	0
Exécution	55	1
Total	136	2

Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

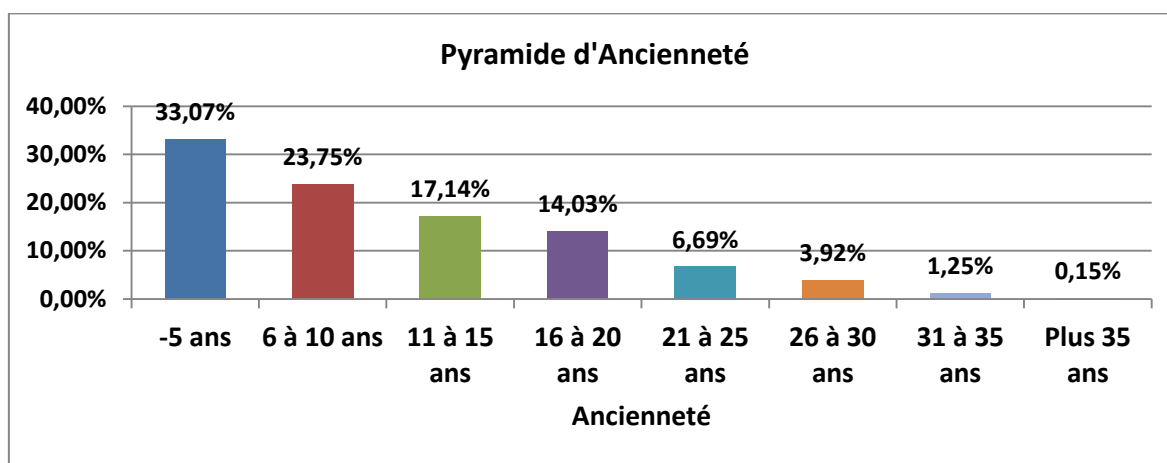
6.1 Répartition des effectifs par tranche d'âge

Tranche d'âge	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	Plus de 60
Taux %	0,00%	0,37%	5,64%	16,25%	20,87%	19,28%	17,96%	14,20%	4,57%	0,86%



6.2 Répartition des effectifs par Ancienneté

Tranche d'Ancienneté	-5 ans	6 à 10 ans	11 à 15 ans	16 à 20 ans	21 à 25 ans	26 à 30 ans	31 à 35 ans	Plus 35 ans
Taux %	33,07%	23,75%	17,14%	14,03%	6,69%	3,92%	1,25%	0,15%



Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

6.3 Personnel Féminin

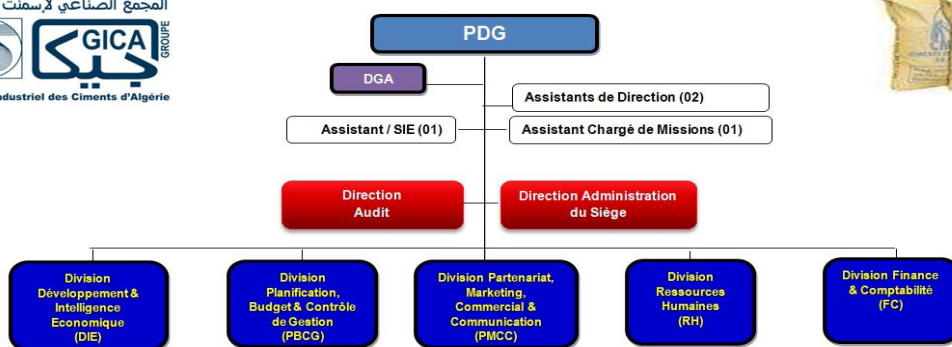
Le Groupe GICA accorde une attention toute particulière à l'emploi féminin. En effet, deux (02) cadres dirigeantes et 81 cadres supérieures sont employées au niveau des filiales du Groupe.

7. Les objectifs l'entreprise GICA

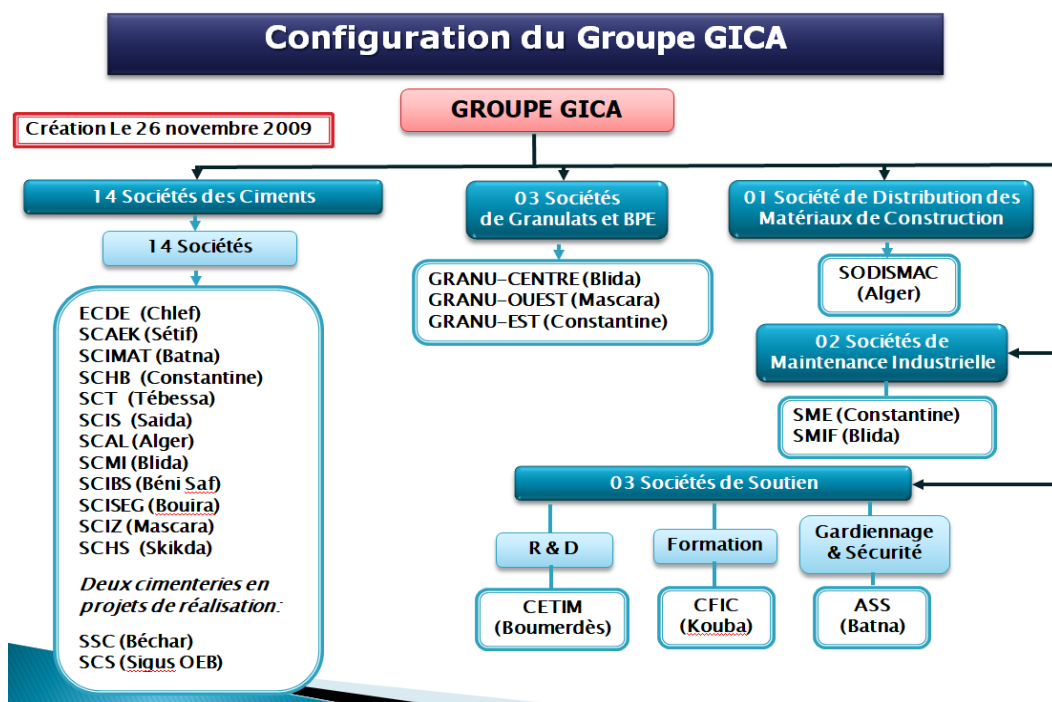
Le plan de développement du groupe GICA s'inscrit dans l'essor du renforcement d'un développement économique fondé sur une optimisation du potentiel productif existant et la réalisation de nouveaux investissements, à moyen terme :

- Dégager une quantité de ciment destinée à la régulation du marché et au placement à l'export.
- Satisfaire totalement la demande nationale en ciment, et abandonner ainsi toute importation.
- Assurer le développement régulier et durable de l'activité.
- Préserver la pérennité des entreprises du portefeuille.

8. Organigramme de L'entreprise GICA



8.1 Configuration du groupe Gica



Conclusion :

L'entreprise GICA est un groupe industriel de ciments de l'Algérie créé en 2009 spécialisé dans la production et la commercialisation des ciments, granulats, produits dérivés et du béton.

Il favorise aussi le recours à l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi et au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. Il a comme objectif de satisfaire totalement la demande nationale en ciment du marché au placement à l'export et assurer le développement régulier et durable de l'activité.

Chapitre II
Méthodologie de la
recherche

Préambule

La méthodologie a une importance énorme dans chaque recherche scientifique. Jean-Marie DE KETELE et Xavier ROEGIERS définissent la recherche comme : « un processus systématiquement et intentionnellement orienté et ajusté, à destination de la communauté scientifique relative à un domaine donné, en vue d'innover ou d'améliorer la connaissance dans ce domaine ». (Jean-Marie DE KETELE et ROEGIERS Xavier, 2009, p. 76-77.)

Dans chaque recherche et/ou enquête, telle qu'elle soit ; au niveau de quelconque discipline, il faut suivre un itinéraire bien détaillé, un schéma pratique, une méthodologie de recherche et un enchaînement méthodique et dont les étapes est simples et claires à entamer. Le chercheur doit choisir les techniques, moyens et méthodologies qui lui permettront pour récolter le maximum d'information les plus pertinentes, réaliser les objectifs de la recherche et émaner une enquête parfaite. Benoît Gauthier indique que : « La méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (méthode et méthodes)». (2BENOIT GAUTHIER, 2004, p. 8.)

Ainsi, nous disposons d'une série d'étapes qui marquent l'enchaînement de notre recherche du début jusqu'à la fin. Afin d'arriver à l'issue finale de notre projet d'étude, nous avons suivi des étapes qui correspondent à la nature de notre sujet de recherche.

1. Méthodes et techniques de recherche

Dans le but de concrétiser les objectifs de notre de travail de recherche et concrétiser les résultats, nous sommes appelle a choisir une méthode, une technique et postérieurement les procédures à suivre afin de collecter les donnes sur le terrain. Les méthodes sont différentes, selon les spécificités des sujets traites, les problématiques posées et les objectifs que vise la recherche, imposent aux chercheurs de suivre une méthode bien précise.

1.1 Méthode recherche

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

La méthode a été définie par Maurice ANGERS comme «un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif » (ANGERS Maurice, 1997. P58)

Selon Madeleine GRAWITZ « la méthode est constituée d'un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie ». (GRAWITZ Madeleine, 2000. P351)

Dans notre étude nous avons utilisé la méthode quantitative que nous pouvons définir comme celle qui permet de recueillir sur un individu un ensemble d'informations comparables d'un élément à un autre, c'est cette comparaison d'information qui permet ensuite le dénombrement, la catégorisation et plus généralement l'analyse quantitative des résultats. Aussi le choix de cette méthode s'est fait par rapport à l'objectif de notre recherche et plus précisément à notre problématique et aux hypothèses qu'on a formulées afin d'illustrer l'impact de styles de commandement sur la performance professionnelle des salariés dans GICA. Cette méthode nous a permis de distribuer des questionnaires auprès des collaborateurs de l'entreprise GICA afin de collecter les informations nécessaires d'une manière efficace et pragmatique.

1.2 Technique de recherche

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

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

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

La technique du questionnaire peut se définir comme suit :

« Elle consiste à poser un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relative à leur situation professionnelle, sociale ou familiale à leurs opinions, à leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux. A leurs attentes à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement

ou d'un problème ou encore surtout autre point qui intéresse les chercheurs ». (QUIVY R et Campenhoudt LV, 1995. P190.)

2. Présentation du questionnaire

Notre questionnaire a été élaboré à partir des données récupérées durant notre enquête, il est parcellisé suivant les hypothèses qu'on a formulées et il est réparti en trois (3) axes principaux.

- Le premier axe s'articule autour des données personnelles des enquêtés pour en savoir plus de leurs caractéristiques,
- le deuxième contient des questions relatives aux styles de commandement
- Le troisième axe concerne performance au sein de l'entreprise.

3. La pré enquête

Selon Quivy Raymond : *« le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin, on verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles sont élaborées »* Ibid.P200

Dans le cadre d'accomplissement de ce mémoire nous avons procédé à une pré-enquête car c'est la première étape de l'enquête, elle a pour but d'explorer le terrain d'investigation, de découvrir le lieu et la population d'étude, de préciser notre problématique, les hypothèses avancées et les méthodes et techniques les plus adéquates à notre thème de recherche, pour cela nous avons établi un stage pratique au sein de l'entreprise x, et nous avons utilisé la technique du questionnaire qu'on a jugé appropriée à notre thème de recherche qui porte sur les représentations du style de commandement et leur impact sur l'exercice professionnelle chez les collaborateurs subordonnés.

Cette pré enquête nous a permis non seulement d'aborder et d'entrer en contact directe avec le personnel dans le but de le sonder et connaître sa vision sur les styles du commandement, mais aussi dans le but de dégager les questionnements sur l'impact (positif et négatif) du style de commandement sur l'exercice professionnelle de ces collaborateurs.

4. L'échantillonnage

Selon Maurice Angers, l'échantillonnage désigne: «l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ». (ANGERS Maurice, 1997. P229.)

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 style de commandement appliqué par le responsable de l'entreprise GICA et son impact sur la performance professionnelle des salariés.

Nous avons un effectif de 1101 salariés, et nous distribués 100 questionnaires dont on a récoltés seulement 09 qui ont été répartis comme suit :

- Cadres : 02
- Agents de maîtrise : 05
- Agents d'exécution : 02

5. Le champ d'étude

- **Le lieu de l'enquête** □ GICA (groupe industriel de ciments de l'Algérie) filiale de Blida.
- **La durée de l'enquête** □ un mois. Cette période s'est déroulée du 20/08/2021 au 20/09/2021.

6. Les obstacles rencontrés

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

- Les mauvaises conditions de vie et de travail dans les résidences universitaires.
- La conjoncture actuelle causée par la crise sanitaire du covid19 ce qui a empêché l'avancement de notre recherche, ce qui nous a empêchés d'effectuer notre enquête de terrain.
- L'impossibilité de trouver un lieu pour le stage pratique a causé la situation sanitaire.

- La fermeture précoce et le manque d'ouvrages concernant notre recherche dans la Bibliothèque de la faculté des sciences sociales à l'université de Bejaia.
- Après avoir trouvé un lieu de stage pratique tardivement, on a pu récupérer seulement 9 questionnaires d'un total de 100 questionnaires distribué due au fait qu'une bonne partie des collaborateurs de l'entreprise étaient en congé.
- Manque des sciences d'encadrement dû la situation sanitaire.

Conclusion

Dans ce chapitre, on a présenté la partie méthodologique, qui est une partie primordiale et fondamentale dans notre recherche pour justifier les données recueillies sur notre thématique. Nous passerons à l'étape suivante qui consiste à la conclusion générale de notre travail de recherche.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le style de management leadership sur la performance des salaires est une des préoccupations constant dans l'analyse des organisations, car il s'agit du vécu quotidien de la relation entre le détenteur de l'autorité et celui qui sont subit. « Le subordonné ».

Notre étude visait à repérer l'impact du style de commandement sur la performance des salaires, nous avons effectué notre enquête dans l'entreprise GICA (groupe industriel de ciments d'Algérie) afin de tester nous hypothèses cité dans notre travail.

Nous avons commencé notre étude sur l'entreprise GICA sur une echantiollange de (100) salaries au siège de la direction générale ; par un questionnaire distribué au sein de l'organisation d'accueil.

Et les résultats finals du questionnaire administré aux seins de l'organisation ce n'était pas satisfactoire.

Malheureusement ont à pas pu avoir les réponses de notre questionnaire à cause de la fermeture des activités normales dans notre organisme d'accueil causé pour la pandémie du corona virus. Une grande partie du personnel était en télé travail ; le siège fonctionne avec le strict minimum des collaborateurs par le respect des mesures sanitaires. Donc notre recherche à s'arrêter après le manque de donnés pour continuer notre enquête.

Cette difficulté racontrés dans notre terrain d'étude, nous à pas permis de confirmer nous hypothèses ni de avoir une conclusion valables dans notre recherche.

Liste bibliographie

Liste bibliographie

A. La liste bibliographique

- *A* -

1. ANTHONY D'SOUZA; **Le leadership ; Diriger avec efficacité** ; Ed. Paulines; volume 3 ; Limete-Kishasa ; 2001.

- *B* -

2. BERNARD Martory, **piloter les performances par ressources humaines**, Ed.Liaisons, France, 2008.

3. BLAKE ROUBERT ET JANE MOUTON ; **les deux dimensions du managent** ; Ed. d'organisations ; Paris ; 1972.

- *C* -

4. CADIN L, et autres. **Gestion des ressources humaines**, Paris, 1997.

5. **CHANDLER A.D**, Organisation et performance des entreprises, Tome1, Ed. de l'organisation, Paris, 1992.

6. CHARBONNIER Audrey et autres, **Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire à l'université de Toulous**
CITEAU Jean pierre, **gestion des ressources humaines**, Ed. Armond Colin, Paris, 1997.

- *D* -

7. DOUGLAS Mc GREGOR ; **La dimension humaine de l'entreprise** ; Ed ; Ghauttier-Villars ; Paris ; 1969.

- *G* -

8. GONGLOF Bernard, **L'individu et les performances organisationnelles**, Ed. le Harmattan, Paris, 2000.

- *K* -

9. KURT LEWIN ; **Psychologie dynamique ; les relations humaines** ; Ed. P.U.F Paris ; 2000.

Liste bibliographie

10. KURT LEZIN ; **les frontières dans les dynamiques de groupe** ;Ed .Française ; paris ; 1947.

- \mathcal{L} -

11. LOUCHE Claude, **introduction à la psychologie du travail et des organisations**, Ed. Armand colin, paris, 2007.

- \mathcal{M} -

12. MAHE Henri de BOISLANDELLE. **Dictionnaire de gestion**, vocabulaires, concepts et outils, Ed ECONOMICA, paris, 1998

13. MASLOW, A.H, **théorie de la motivation et de hiérarchie des besoins humaines**, une analyse critique, 03 septembre 2008.

- \mathcal{P} -

14. Patrice GALAMBERT, **RH les leviers de la performance**, éditions, d'organisation, paris, 2007.

15. PATRICE Roussel, **rémunération, motivation, et satisfaction au travail**, édition economica, Paris, 1996.

16. PINTO Paul, **la performance durable**, Ed Dunod, Paris, 2003.

- \mathcal{S} -

17. Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES, **Gestion des performances au travail**, Ed. Groupe de Boeck, Rue des Minimes 39, B1000 Bruxelles, 2007.

- \mathcal{W} -

18. WEISS Dimitri, **ressources humaine**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris 2005.

- \mathcal{X} -

19. XAVIER Baron, **La performance collective**, repenser l'organisation des travailleurs du savoir, Ed. LIAISONS, Paris, 2012.

Liste bibliographie

B. Les ouvrages Méthodologique

- *A* -

1. ANGERS Maurice, **initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**; Ed, Casbah, A Alger, 1997.

- *P* -

2. PINTO et GRAWITZ M. ; **Méthodes de recherches en science sociales** ; Ed. Dalloz ; paris ; 1974.

C. Revues

- *B* -

1. BRIGUITTE Charles-Pauvres et autres, **les déterminants psychologiques de la performance au travail**, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherches, note 436(06-9) septembre 2006.

- *L* -

2. LUTHSAUS Charles et autres, **Évaluation organisationnelle**, cadre pour l'amélioration de la performance, éd presses de l'université Laval, Centre de recherche pour le développement international, Canada, 2003.

- *R* -

3. ROUSSEL Patrice. **La motivation au travail, concept et théories, ces notes du lire**, Univ Toulouse 1.VOYER Pierre, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, éd presse université de Québec, Canada, 2009.
4. Les mémoires ;

Liste bibliographie

1. BECHROUNE. Sabrina et autres. « **Les Types de Commandement et leurs Impact sur les Rendements des Salaries** » ? Mémoire présenté a la faculté de Sciences Humaines et Sociales en vue de l'obtention d'un master en Sociologie du Travail et GRH, juillet 2015
2. BOUKEROUI Dahbia et autres ; « **L'impact des Styles de Commandement sur la Motivation des Subordonnes** » ? Mémoire présenté a la Faculté de Sciences Humaines et Sociales en vue de l'obtention d'un Master en Sociologie du Travail et GRH. 2013.
3. RABARIJOANA Ony Arivello ; « L'impact du Style de Management sur la Performance de l'entreprise » Mémoire présenté à la Faculté de Droit, d'Économie, de Gestion et de Sociologie d'ANTANARIVO, au 18 mai 2009.

Annexes

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministre de L'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université ABDERRAHMANE-MIRA de Bejaïa

Faculté des Sciences humaines et Sociales

Département de Sociologie

Master II : Sociologie de l'Organisation et du Travail.

Fiche de Consentement

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 GICA dans le but de comprendre « Les styles de commandement en impact avec les performances professionnels des salariés ».

Les éléments de réponses fournies par le personnel concerné par l'étude seront totalement confidentiels et utilisés strictement à des fins scientifiques.

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

4. Catégorie socioprofessionnelle/ poste occupé

- a) Cadre
- c) Agent de maîtrise
- d) Agent d'exécution

5. Ancienneté professionnelle

- a) Moins de 5ans
- b) [5-10]
- c) [11-20]
- d) 20ans et plus

II Regards du personnel sur le style de Commandement adopté dans l'entreprise GICA ;

6. Quelle définition appropriiez-vous au concept de leadership ?

- a) Relation établit entre le leader et les participants du groupe
- b) De même sens que le manager
- c) Démocratie où se trouvent les valeurs de liberté d'action volontaire
- d) Capacité d'influencer d'autres personnes et leur faire partager une vision

7. Quel est le style de commandement de votre leader ?

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 tâches ;

Les appréciations (encouragement, critique...);

La participation aux activités ;

8. Est que le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise permet la cohésion du groupe ?

a) Oui

b) Non

9-Est-ce votre leader considère votre point de vue dans la prise de décision ?

a) Oui

b) Non

10-Est-ce que vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

Si oui Comment ?

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

11- Ressentez-Vous un sentiment d'épanouissement dans votre milieu du Travail ?

a) Oui

b) Non

Si non pourquoi ?

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

12-Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ?

a)-tout le temps

b)-souvent

c)-pas du tout

13- quelle est la réaction de votre leader lors des conflits ?

a) Il négocie

b) Il ne négocie pas

14- Votre leader va-t-il tendance à aider les subordonnés dans leurs travaux ?

a) Oui

b) Non

15. Est-ce que votre responsable direct vous fait participer à la planification de votre travail ?

a) Oui

b) Non

Si oui est ce que cette délégation de pouvoir d'exécution vous motive ?

a) Oui

b) Non

Si non est ce que cela est due à :

a) L'absence de confiance

b) La peur de perdre son pouvoir d'influence sur les subordonnés

c)Autres ?.....

16. Est-ce que votre responsable direct vous donne la possibilité de développer votre connaissance et savoir faire dans votre domaine ?

a) Oui

b) Non

Si oui comment ?

A travers : a) la formation

b) la motivation

c) la promotion

Si non pourquoi ?.....

17. Votre leader a-t-il tendance à privilégier le travail d'équipe ?

- a) Oui
- b) Non

18. Comment vous préférez accomplir vos tâches ?

- a) Avec la participation de votre collègues
- b) Seul

Pourquoi ?.....
.....

19. Quelle est la réaction de votre leader devant un conflit au travail

- a) Il négocie (discute et trouve des solutions)
- b) Il ne négocie pas (aucun débat)

Expliquez.....
.....

20. Sentez-vous actuellement la nécessité d'un autre style de leadership ?

- a) Oui
- b) Non

III- Impact des styles de commandement sur les performances professionnels des salariés.

21. D'après vous existe –il une relation directe entre le style de management et la performance ? :

- a) Oui
- b) Non

22. Pensez-vous que le style de commandement au quel vous êtes soumis produit des effets positifs sur votre performance, motivation et satisfaction au travail?

- a) Oui
- b) Non

22. Quelle est votre degré de motivation et satisfaction au travail ?

- a) Très fort
- b) fort
- c) Moyenne
- d) faible

23. Souvent Quel est la réaction de votre supérieur hiérarchique envers votre performance au travail ?

- a) Très bonne
- b) Bonne
- c) Mauvaise
- d) Très mauvaise

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

- a) Il accepte
- b) Il n'accepte pas

25. Est-ce que votre responsable vous motive et vous encourage ?

- a) Oui
- b) Non

26. Quelle technique votre supérieur hiérarchique adopte pour vous motiver ?

.....

.....

.....

27. Par rapport aux capacités physiques et morales, voyez-vous que votre responsable direct est :

- a) Actif
- b) Non actif

28. Comment les tâches s'exercent en l'absence de votre supérieur hiérarchique?

- a) La performance reste stable et élevée
- b) L'absence d'autonomie
- c) Bonne volonté au travail

29. Quelles difficultés rencontrez-vous à l'absence de votre responsable ?

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

30. Votre supérieur hiérarchique est-il capable de maintenir une communication avec ses subordonnés ?

- a) Oui
- b) Non

31. Quel est le degré de communication du leader sur avec les subordonnés ?

- a) Faible
- b) Moyen
- c) Fort

32. Quel rôle joue la communication interne de l'entreprise dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur votre motivation et satisfaction ?

- a) Positif
- b) Négatif
- Comment ?

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

33. Votre responsable encourage-t-il les réunions d'échange d'informations et de résolution de problème entre service ?

- a) Oui
- b) Non

34- Pensez-vous que les compétences de votre leader produit-t-elles des résultats efficaces dans votre performance au travail ?

a) oui

b) non

36. Selon vous quelles qualités ou compétences le dirigeant doit-il avoir pour maintenir une performance à long terme ?

.....

.....

.....

Tables des matières

Table des matières

Table des Matières

Introduction Générale	I
------------------------------------	----------

Partie théorique

Chapitre I Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix du thème.....	7
1.1 Les raisons objectifs.....	7
1.2 Les raisons subjectifs	7
2. Les objectifs de la recherche	7
3. Les études antérieures.....	8
3.1 Première Etude	8
3.1.1 Objectif de l'étude	8
3.1.2 Enchantions de l'étude.....	8
3.1.3 La méthode et la technique utilise dans l'étude.....	8
3.1.4 Les résultats de l'étude	9
3.2 Deuxième étude	9
3.2.1 L'objectif de l'étude	9
3.2.2 Enchantions de l'étude.....	9
3.2.3 Les résultats de l'étude	9
3.3 Troisième étude.....	9
3.3.1 Objectif de l'étude	9
3.3.2 Enchantions de l'étude.....	10
3.3.3 La méthode et la technique utilise dans l'étude.....	10
3.3.4 Les résultats de l'étude	10
4. La Problématique.....	10
5. Les hypothèses.....	13
6. La définition des concepts clés.....	14
6.1 Style	14

Table des matières

6.2 Commandement	14
6.3 Le style de commandement	15
6.4 Impact	15
6.5 Performance	15
6.6 Salarié	15
Conclusion	16

Chapitre II Généralités sur les styles de commandement

Préambule	18
1. Le style de commandement	18
2. Définitions du Leadership	19
3. Le concept leadership	20
3.1 Leadership comme phénomène du groupe	20
3.2 Leadership comme attribut	21
3.3 Leadership et conception de l'influence	21
4. Théories sur les styles de commandement	22
4.1 Kurt Lewin : Dynamique du groupe et styles de commandement.....	23
4.2 L'étude de DOUGLAS MC GREGOR (1964).....	24
4.2.1 La grille managériale de ROBERT BLAKE et JANE MOUTON	25
4.2.2 Points forts et limites de la grille managériale	30
4.2.3 Les études de L'UNIVERSITE D'OHIO	30
5. Les qualités d'un bon leader	38
5.1 La vision	38
5.2 Capacité de déléguer	38
5.3 Les règles de la délégation.....	39
5.4 L'intégrité et crédibilité	39
5.5 Enthousiasme et dynamisme.....	40
5.6 Communication.....	40
5.7 Capacité à inspirer	40
5.8 Capacité à inspirer	41
5.9 La confiance et la confiance en soi	41
5.10 Sens de l'humour.....	42

Table des matières

5.11 Engagement et exemplarité.....	42
6. Le rôle clé d'un leader dans l'entreprise	43
Conclusion	43
 Chapitre III Aperçu Général sur la Notion de Performance Professionnelle	
Préambule	45
1. Étymologie et définition de la notion de performance	45
2. Origine et évolution du concept de La performance	46
3. Fondements théoriques de la performance	47
3.1 En sociologie des organisations et en sociologie de l'administration	48
3.2 En sciences de gestion	48
3.3 En science politique et science administrative	48
4. Les types de la performance	48
4.1 La performance organisationnelle.....	49
4.2 La performance économique	50
4.3 La performance sociale	50
4.4 La performance collective.....	50
4.5 La performance individuelle	50
5. Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon le modèle multifactoriel de Campbell (1990)	51
6- Les déterminants de la performance	52
6.1 La motivation	52
6.2 La satisfaction	53
6.2.1 Pourquoi s'intéresser à la satisfaction ?.....	54
7. Les relations entre la motivation, la satisfaction et la performance individuelle	54
7.1 La motivation et la performance individuelle	54
7.2 La satisfaction et la performance individuelle	55
8. Les composants de la performance.....	56
8.1 L'efficacité.....	56
8.2 L'efficience	56
8.3 La pertinence.....	57

Table des matières

9. Les indicateurs de la performance	57
9.1 La définition de l'indicateur de la performance.....	57
10. Définition de la mesure de la performance.....	57
11. Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH	58
12. Pourquoi mesure-t-on la performance	58
12.1 Pour clarifier les concepts flous de stratégie	58
Conclusion	59

Chapitre IV Styles de commandement en Rapport d'Influence avec les Performances Professionnelle Des Salariés

Préambule	61
1. Styles de commandement et développement de la satisfaction chez les salariés	61
2. Styles de commandement et promotion de la motivation chez le personnel de l'entreprise	62
3. Le style de commandement et la motivation	65
Conclusion	66

Partie Pratique

Chapitre I Présentation de l'entreprise GICA et leurs caractéristiques

Préambule	69
1. Présentation de l'entreprise GICA.....	69
2. L'histoire de l'Entreprise GICA	69
2.1 La période entre 1962-1967	70
2.2 La période entre 1967-1983	70
2.3 La période entre 1983-2005	71
3. Répartitions de filiales.....	72
3.1. Les Granulats & les Bétons Prêts à l'Emploi	72
3.2 La Maintenance.....	72
3.3 Les Sociétés de soutien	73
3.4 Ciments	74
4. Situation géographique de l'entreprise GICA	74

Table des matières

5. Missions et taches.....	75
6. Contrat de Travail Aidé CTA.....	75
6.1 Répartition des effectifs par tranche d'âge	76
6.2 Répartition des effectifs par Ancienneté.....	76
6.3 Personnel Féminin	77
7. Les objectives l'entreprise GICA	77
8. Organigramme de L'entreprise GICA.....	77
8.1 Configuration du groupe Gica	78
Conclusion :	78

Chapitre II Méthodologie de la recherche

Préambule	80
1. Méthodes et techniques de recherche	80
1.1 Méthode recherche.....	80
1.2 Technique de recherche	81
2. Présentation du questionnaire.....	82
3. La pré enquête	82
4. L'échantillonnage	83
5. Le champ d'étude	83
6. Les obstacles rencontrés	83
Conclusion	84
Conclusion Générale	85

Liste bibliographique

Annexes

Tables des matières

Résumé

Résumé

L'objet de notre travail consiste essentiellement sur l'impacte du style de commandement dans la performance des salariés . Dans notre recherche nous avons effectué la pré-enquête dans l'entreprise GICA pour mieux comprendre comment le style de commandement peuvent influencer dans la performance des salaries mais c'était pas possible de continuer notre recherche à cause de la crise sanitaire causé pour le covid-19 et ont à cerné notre étude dans les études antérieurs, ces recherche concluent que le style de commandement jouent un rôle très important sur la performance des salaries , en effet le leadership permet de valoriser et de motiver les salaries , il mené son équipe sur la voie de la réussite , il trace la route en veillant à fédérer son équipe autour de lui et innove pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. La performance de salaries est conditionnée selon la forme par laquelle le leader fixe ses objectives dans l'organisations et sur la forme de commandement exercé par le dirigeant.

Abstract

The purpose of our work is essentially the impact of the style of command on employee performance. In our research we conducted the pre-survey in GICA to better understand how command style can influence employee performance but it was not possible to continue our research because of the health crisis caused for covid-19 and we have identified our research in previous studies, this concludes that the style of command plays a very important role on employee performance.

In fact leadership makes it possible to value and motivate employees , it leads his team on the path to success, it charts the road by ensuring that his team in federated around him and innovates to ensure the smooth running of company.

Employee performance is conditioned according to the form by which the leader sets his objectives in the organization and on the form of command exercised by the manager.