

Université Abderrahmane Mira-Bejaia



**Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie et orthophonie**

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master
Option : Psychologie de travail, d'organisation et GRH**

**L'impact du leadership sur le climat organisationnel
Cas pratique à la SARL OVITALE Akbou**

Réalisé par :

- SADI Sonia
- TOUACHIRT Oualid

Encadré par :

M. MATI.A

Année universitaire

2023 / 2024

Remerciement

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Tout d'abord, nous tenons à remercier chaleureusement notre encadrant, Monsieur Mati, pour sa précieuse aide, ses conseils avisés et son soutien indéfectible tout au long de ce projet. Son expertise et sa disponibilité ont été essentielles pour mener à bien cette recherche.

Nous adressons également nos sincères remerciements au personnel du département de psychologie et orthophonie. Leur soutien académique et leurs encouragements ont été déterminants pour nous permettre de mener à bien cette recherche. Leur professionnalisme et leur dévouement nous ont guidés tout au long de notre parcours.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement tous les membres de l'entreprise SARL ITHERI BOISSON (OVITALE) pour leur soutien et leur collaboration. Leur aide précieuse, leurs conseils et leur disponibilité ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire. Leur expertise dans le domaine nous a été d'une grande utilité.

Nos sincères remerciements vont à nos familles respectives pour leur soutien constant et inconditionnel. Leur encouragement et leur compréhension nous ont permis de surmonter les défis rencontrés au cours de notre parcours académique. Leur amour et leur confiance ont été un grand réconfort et une source de motivation inestimable.

Enfin, nous n'oublions pas nos amis, dont l'amitié, les discussions constructives et l'entraide ont été une véritable source d'inspiration. Leur présence et leur soutien moral nous ont permis de rester motivés et concentrés sur nos objectifs.

Avec toute notre reconnaissance,

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

Au meilleur des pères et à ma très chère maman, qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté qui ne cessent pas de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

Franchement, je ne trouve pas les mots pour vous remercier pour tous les efforts et les sacrifices que vous avez déployés pour moi.

Que dieu les protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous comble de bonheur.

A mes frères Amirouche et Massinissa (Samir) merci d'être à mes côtés et pour votre encouragement tous ces longues années.

A ma chère sœur Cilya et son fils Massinissa et son mari Idir merci à vous aussi inch'Allah à la réussite de vos enfants.

A ma belle-sœur Lydia la femme de mon grand frère (Amirouche) et c'est deux filles Djinane et Ritadje.

A tout ma famille soit le côté maternel ou bien paternel surtout mes grand-mère Nouara et Raskia.

A mes copines

Ma chère copine Amel tu es ma deuxième sœur, tu es mon soutien dans ma joie et ma tristesse. Merci pour ta présence dans ma vie.

Et sans oublier mes meilleurs S Mélissa, B Mélissa, mina, Louisa, Myriam et son fils Nolan.

A l'homme de ma vie B Hakim un mot de remerciement ne te récompense pas pour tout ce que tu m'as donné, merci pour ton encouragement merci pour tout.

A tous ceux que me connaissent de près ou de loin.

À mon binôme Oualid, nous avons traversé une période difficile durant notre travail, mais grâce à ton encouragement et ton soutien et ton amitié on a réalisé ce mémoire.

Sonia

Dédicace

À mon cher père et à ma chère mère,

Vos sacrifices, votre amour inconditionnel et votre soutien constant m'ont permis de réaliser ce travail. Vous êtes mes plus grands modèles et ma plus grande source d'inspiration. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.

À ma sœur Souha et sa fille Talyne,

Souha, ta présence réconfortante et ton encouragement constant ont été inestimables. Talyne, ta joie de vivre et ton innocence m'ont souvent redonné le sourire dans les moments difficiles.

À mes frères Yacine, Youva et Rayane,

Vous avez toujours été là pour moi, dans les bons comme dans les mauvais moments. Votre Soutien et vos encouragements m'ont été essentiels pour mener à bien ce projet.

À mes amis Lamine, Hocine, Adel, Yanis, Saadi, Menad et Tahar et Zizou

Votre amitié a été une véritable source de motivation. Merci pour votre soutien, vos encouragements et vos précieux conseils tout au long de cette aventure.

À mes collègues de promotion, Salim, Mamine et Larbi,

Votre camaraderie et votre collaboration ont enrichi cette expérience et rendu ces années inoubliables.

À mon binôme Sonia,

Ta collaboration, ton engagement et ton amitié ont été essentiels dans la réalisation de ce mémoire. Merci pour ton dévouement et pour avoir partagé cette aventure avec moi.

Oualid

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

IntroductionI

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique

Préambule

- 1. Les raisons du choix de thème : 7**
- 2. Les objectifs de la recherche : 8**
- 3. Problématique : 8**
- 4. Hypothèses : 11**
- 5. Définition des concepts clés : 11**
- 6. La méthode utilisée : 13**
- 7. La technique utilisée : 13**
- 8. La population d'étude : 14**
- 9. L'échantillonnage : 14**
- 10. Etude antérieure : 15**

Synthèse

Chapitre II : Leadership

Préambule

- 1. Définition de leadership : 18**
- 2. L'évolution de leadership : 18**
- 3. Les théories de leadership évolution des pratiques et des modèles : 20**
- 4. Importance de leadership dans les organisations : 28**
- 5. Les styles de leadership : 29**
- 6. Compétences et attributs des leaders efficaces : 32**
- 7. Mesure et évaluation de l'efficacité du leadership : 35**

Synthèse

Chapitre III : Climat organisationnel

Préambule

1. Définition du climat organisationnel :	40
2. L'historique de climat organisationnel :.....	41
3. les théories de climats organisation :.....	42
4. Importance du climat organisationnel :.....	43
5. Les objectifs du climat organisationnel :	43
6. Les types du climat organisationnel :.....	45
7. Dimensions du climat organisationnel :.....	48
8. Les avantages d'un bon climat du travail :	49
9. Stratégies pour améliorer le climat organisationnel :	49

Synthèse

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de complexe SARL ITHRI :	54
2. Le statut géographique du complexe SARL ITHRI :.....	54
3. Les différentes activités de complexe SARLE ITHRI :.....	55
4. L'objectif du complexe SARL ITHRI OVITALE :.....	56

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

Préambule

1. Le déroulement de l'enquête :	61
2. Les informations personnelles et professionnelles :.....	62
3. Le leadership et son impact sur la perception d'organisation du travail : 62	
4. Le leadership et son impact sur la perception d'équipe du travail :.....	68
5. Vérification et discussion des hypothèses :	75

Synthèse

Conclusion	78
-------------------------	-----------

Liste bibliographique	80
------------------------------------	-----------

Annexes

Introduction

Introduction

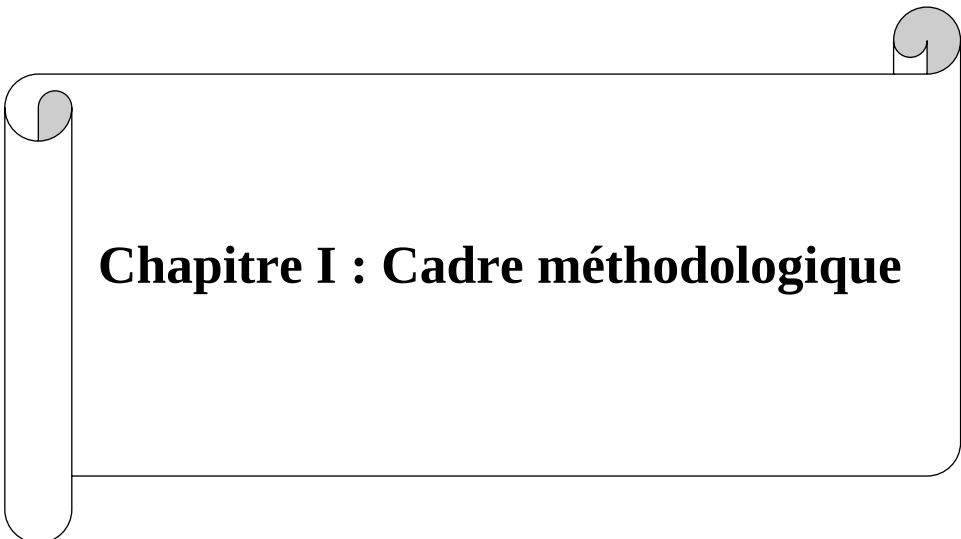
Dans un monde en constante évolution où les entreprises sont confrontées à des défis de plus en plus complexes et dynamiques, le rôle du leadership est devenu un élément crucial pour assurer le succès et la pérennité des organisations. Le leadership, dans son essence, transcende la simple gestion et se concentre sur la capacité à influencer, inspirer et guider les individus vers l'accomplissement des objectifs communs. Au cœur de cette dynamique, se trouve le climat organisationnel, un concept multifacette décrivant l'atmosphère, les valeurs, les attitudes et les normes qui prévalent au sein d'une organisation.

Le lien entre le leadership et le climat organisationnel est indéniable, car les actions et les comportements des leaders ont un impact direct sur l'environnement de travail et la culture d'une organisation. Un leadership efficace peut favoriser un climat organisationnel positif, caractérisé par la confiance, l'engagement, la collaboration et l'innovation, tandis qu'un leadership défaillant ou inadéquat peut entraîner des tensions, des conflits et une baisse de motivation parmi les membres de l'organisation.

Ainsi, l'étude du rôle du leadership sur le climat organisationnel revêt une importance cruciale pour comprendre comment les leaders peuvent influencer et façonner la culture et le fonctionnement d'une organisation.

Dans cette perspective, cette recherche se propose d'explorer en profondeur le lien entre le leadership et le climat organisationnel, en examinant les différentes théories, modèles et pratiques de leadership, ainsi que les facteurs qui influent sur le climat organisationnel. En outre, il vise à fournir des recommandations pratiques pour les leaders et les gestionnaires afin d'améliorer leur efficacité dans la création d'un environnement de travail propice à la réussite individuelle et collective.

Partie théorique



Chapitre I : Cadre méthodologique

Préambule

La méthodologie est un ensemble de principes, de méthodes et de règles qui guident la recherche et l'analyse dans un domaine spécifique. Dans ce chapitre méthodologique nous avons détaillé les éléments qui suivent : tout d'abord les raisons du choix de notre thème et les objectifs, puis l'élaboration de notre problématique de recherche et la formulation de nos hypothèses ainsi que la définition des notions clés puis nous avons cité des études antérieures qui sont adéquates à notre recherche, ensuite nous avons présenté le déroulement de notre enquête et aussi indiqué la méthode et la technique adoptées, nous avons déterminé la population d'étude, la technique d'échantillonnage ainsi que le type d'échantillon, et enfin nous avons cité les difficultés rencontrées lors de notre recherche.

1. Les raisons du choix de thème :

Les raisons qui nous ont poussées à aborder cette thématique sont les suivantes :

- **Les raisons subjectives :**

- Développement des compétences en leadership.
- Comprendre comment les styles de leadership influent sur l'ambiance et la performance au sein d'une organisation.
- Développé notre expérience personnelle avec des leaders inspirants.
- Peuvent nous guider vers une exploration enrichissante de ce sujet.
- Avoir une idée sur l'objet d'étude de ce thème.

- **Les raisons objectives :**

- Inclure des éléments mesurables et observables tels que des études de recherche démontrant l'impact positif d'un leadership efficace sur la culture d'entreprise.
- La productivité des employés, la rétention du personnel.
- Concret de cas d'entreprises où le leadership a joué un rôle crucial dans l'amélioration du climat organisationnel.

2. Les objectifs de la recherche :

- La compréhension approfondie des différents styles de leadership et de leur impact sur la culture d'une entreprise.
- L'analyse des pratiques de leadership efficaces pour favoriser un environnement de travail positif.
- L'exploration des stratégies de développement du leadership pour améliorer le climat organisationnel et la performance globale de l'organisation.

3. Problématique :

"Le leadership est le processus de déplacer un groupe dans une certaine direction par des moyens majoritairement non coercitifs. Un leadership efficace est défini comme celui qui produit un mouvement dans la direction qui est véritablement dans le meilleur intérêt à long terme du groupe." (Kotter.J.P, 1990, p. 112)

C'est au début des années 1900 avec l'approche « Grand Homme » que le concept de leadership a commencé à susciter un certain intérêt. Selon cette approche, le leadership est une sorte de talent ou de don inné réservé à certaines personnes. Toutefois, « le concept de leadership est entré dans la littérature académique au cours des années 1930 lorsque des chercheurs de l'école des Relations humaines ont proposé d'étudier plus en profondeur la place du facteur humain dans l'organisation industrielle » (Blais David.M, 2005, p. 49)

De cette école, trois grandes approches ont été utilisées dans l'étude du leadership : les approches personnaliste, situationniste et interactionniste. Elles ont fait naître de nouvelles théories en matière de leadership, dont celles du leadership transformationnel et du leader charismatique qui demeurent, par ailleurs, des concepts actuels. Souvent qualifié d'anglicisme, le terme leadership tire son origine du mot anglais leader. (Guimond, 2006, p. 511)

Le concept de leadership se révèle difficile à cerner de manière univoque, en raison de la profusion d'études, plus de 10 000 qui lui ont été consacrées. Néanmoins, malgré la diversité des perspectives, trois aspects fondamentaux émergent de façon récurrente : premièrement, le leadership s'apparente à une compétence évolutive ; deuxièmement, il implique une dynamique interactive entre le leader et ses collaborateurs ; et troisièmement, il constitue un processus d'influence orienté vers l'accomplissement d'objectifs partagés. En synthétisant ces éléments

clés, on peut concevoir le leadership comme un mécanisme par lequel un individu exerce une influence sur un groupe dans le but d'atteindre un objectif collectif. (Northouse, 2007, p. 33)

Le leadership joue un rôle crucial dans la survie et la croissance d'une organisation. C'est un facteur clé dans la création et le maintien de climats organisationnelle positif. En effet, le leader d'une entreprise est responsable de la prise de décisions stratégiques, de l'inspiration des employés et de la création d'une culture d'entreprise positive.

Le leader se voit forcé de se comporter de manière conforme à son environnement en assumant son rôle qui est de faire évoluer celui-ci pour atteindre ses objectifs.

Pour avoir une influence reconnue en position d'autorité, le doit : fournir l'information nécessaire à chaque membre de l'équipe à propos des buts de l'organisation. Ses produits, la place du secteur...etc., préciser les finalités du travail à travers des objectifs clairs et précis, établir des communications efficaces et de bonnes relation de travail, prendre des décisions après avoir, autant que possible, écouté les subordonnés, déléguer des responsabilités et non pas seulement des tâches d'exécution, vivre avec son équipe en employant le langage du groupe pour être compris, ne pas s'avancer avant d'être assuré des possibilités réelles.

Le climat organisationnel joue un rôle prépondérant dans la performance et le succès d'une entreprise. En fait on pourrait décrire simplement le climat organisationnel le cœur de l'organisation puisque c'est dans le climat que se retrouve toute la dimension émotive et affective de la vie au travail. Pour les employés, un bon climat améliore leur satisfaction, illimite leur stress et améliore leur morale. Il influence aussi leur bon comportement au travailleur motivation et leur façon de communiquer. Il encourage chez eux la créativité, l'innovation et la prise de risque et suscite même leur engagement au niveau d'effort allant au-delà de leurs attentes professionnelles. Pour l'entreprise, avoir des employés heureux et créatifs joue un rôle actif et a un impact positif sur la productivité. Donc le climat organisationnel capitalise l'expérience pour atteindre la performance.

Selon James et Jones considère en qu'aussi bien les perceptions individuelles que celles partagées par l'unité ou l'organisation dans son ensemble définissent les résultats des actions individuelles telles que la performance, la satisfaction au travail, l'engagement et le stress. (James. L.R., 1974, p. 312)

Aussi Koslowski et Klein « le climat au niveau de l'organisation est censé être une propriété émergente car elle provient de la connaissance et les perceptions des individus et est amplifiée par des interactions et des échanges avec d'autres membres de l'unité manifestée comme un phénomène collectif au niveau supérieur » (Kozlowski.S.W, 2000, p. 57)

Les travaux de De Lobbe et al. (2009) ont mis en évidence le lien entre un climat organisationnel favorable et une performance professionnelle accrue des employés, en s'appuyant sur les relations préexistantes entre l'engagement et la performance au travail. Cette corrélation a été corroborée dans le contexte de la République Démocratique du Congo par plusieurs études menées au sein d'entreprises locales (Mandiangu, 2016 ; Mayala, 2018 ; Kasiama, 2019). Ces recherches, tant nationales qu'internationales, présentent cependant une limitation commune : elles se sont principalement concentrées sur une seule dimension du climat organisationnel, à savoir le leadership, au détriment d'autres aspects potentiellement significatifs.

En ce qui nous concerne, nous nous référons à James et Jones (1980) qui ont distingué cinq dimensions du climat organisationnel, à savoir : la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception du leadership, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble. La tâche renvoie à l'importance du travail, au défi et à l'autonomie. Le rôle, quant à lui, se rapporte à la clarté, à l'absence de conflit de rôles et à l'équilibre de la charge de travail. Le leadership se réfère à l'importance donnée aux buts, à la confiance ou au soutien du supérieur et à la facilitation du travail (accompagnement du supérieur). Au niveau de l'équipe de travail, l'évaluation porte sur la coopération, la fierté et la chaleur entre les pairs. Enfin, la dimension organisation évalue l'innovation, la justice (équité) et le soutien organisationnel. Donc le leadership a réussi à changer le monde de l'organisation et créer une dynamique de groupe qui a réussi le maintien de climat organisationnel et pour cela en centralise notre travail sur la question suivante :

- Quel est l'effet de leadership sur le climat organisationnel dans l'entreprise SARL BOISSONS ITHRI (OVITALE) ?

Sous cette question centrale découlent les questions suivantes :

-Quel est l'effet de leadership sur l'organisation de travail ?

-Quel est l'effet de leadership sur les relations sociales ?

4. Hypothèses :

D'après Omar Akteuf, « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver », « L'hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence » (Omar, 1987, p. 57)

Opérationnellement, suite au problème exposé dans la question principale de notre problématique, nous avons proposé les hypothèses ci-dessous :

H1-Un leadership efficace a un impact sur le l'organisation du travail, favorisent la productivité, la motivation des employés et la cohésion d'équipe.

H2-Un leadership exerce une influence sur les relations sociales en favorisant la communication, la confiance et la collaboration entre les membres d'un groupe ou d'une organisation.

5. Définition des concepts clés :

a. Le climat organisationnel :

Théorique : Selon Litwin et Stringer (1968), le climat organisationnel est défini comme : "Un ensemble de propriétés mesurables de l'environnement de travail, perçu directement ou indirectement par les personnes qui vivent et travaillent dans cet environnement et qui est supposé influencer leur motivation et leur comportement" (Litwin.G. H, 1968, p. 181)

Opérationnelle : Le climat organisationnel se réfère à l'ensemble des perceptions partagées par les membres d'une organisation concernant les politiques, les pratiques, les procédures et les comportements qui sont récompensés, soutenus et attendus dans leur environnement de travail. C'est une représentation collective de l'atmosphère psychologique de l'organisation qui influence les attitudes, la motivation et les comportements des employés. Le climat organisationnel englobe divers aspects tels que le leadership, la communication, l'autonomie, les relations interpersonnelles, et les conditions de travail, et il joue un rôle crucial dans la détermination de l'efficacité, de la satisfaction au travail et de la performance globale de l'organisation.

b. Leadership :

Théorique : Selon Bernard M. Bass (1990), le leadership est défini comme : "Une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui implique souvent une structuration ou une restructuration de la situation et des perceptions et attentes des membres. Les leaders sont des agents de changement – des personnes dont les actes affectent d'autres personnes plus que les actes des autres personnes ne les affectent. Le leadership se produit lorsqu'un membre du groupe modifie la motivation ou les compétences d'autres dans le groupe." (Bass.B.M, 1990, p. 278)

Opérationnelle : Le leadership est un processus d'influence sociale par lequel un individu ou un groupe mobilise et guide les efforts d'autres personnes vers la réalisation d'objectifs communs. Il implique la capacité à inspirer, motiver et diriger des individus ou des équipes, à créer une vision partagée, et à favoriser un environnement propice à l'atteinte des buts organisationnels.

c. L'entreprise :

Théorique : Selon Peter Drucker, "L'entreprise est une organisation créée pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché afin de réaliser un profit.". En d'autres termes, « C'est l'organisation qui crée un client, et c'est le client qui détermine ce qu'est une entreprise. C'est le client seul dont la volonté de payer pour un bien ou un service convertit les ressources économiques en richesse, les choses en biens. Ce que l'entreprise croit produire n'est pas d'une importance primordiale - surtout pas pour l'avenir de l'entreprise et pour son succès » (Drucker.P.F, 1973, p. 167)

Opérationnelle : C'est une entité économique qui combine des ressources telles que le travail, le capital et les matières premières pour produire des biens ou des services dans le but de différentes tailles, structures et secteurs d'activité, mais elles ont toutes en commun l'objectif de créer de la valeur économique.

d. Organisation de travail :

Théorique : Selon Henry Mintzberg "L'organisation du travail peut être définie comme la manière dont le travail est divisé en tâches distinctes et dont ces tâches sont ensuite coordonnées." (Mintzberg, 1982, p. 213)

Opérationnelle : L'organisation du travail est l'ensemble des méthodes, processus et structures mis en place au sein d'une entreprise ou d'une institution pour coordonner et répartir les tâches, les responsabilités et les ressources entre les différents acteurs afin d'atteindre les objectifs fixés de manière efficace et efficiente.

e. Les relations sociales :

Théorique : Selon Pierre Bourdieu "Les relations sociales désignent l'ensemble des interactions qui s'établissent entre les individus dans une société donnée, ainsi que les formes d'organisation qui en découlent. Elles englobent les rapports entre les groupes sociaux, les institutions et les individus, et sont régies par des normes, des valeurs et des règles spécifiques à chaque culture."

Opérationnelle : Les relations sociales sont les interactions et les connexions entre les individus ou les groupes au sein d'une société. Elles se forment à travers divers types de communication, d'échanges et de comportements qui permettent aux personnes de créer des liens, de coopérer, de résoudre des conflits, et de fonctionner ensemble dans un cadre social.

6. La méthode utilisée :

Avant d'aborder la méthode utilisée pour la collecte des données, nous nous appuyons sur la définition donnée par **Madaleine Grawitz** qui a défini la méthode comme suit : "La méthode est l'ensemble des démarches intellectuelles mises en œuvre pour découvrir et vérifier des connaissances. Elle consiste en un ensemble de règles et de techniques destinées à guider la recherche et à assurer la validité scientifique des résultats." **Madaleine Grawitz, 1986, p. 165.**

Pour garantir la qualité de notre recherche et recueillir des données précises et fiables sur notre sujet d'étude, nous avons choisi une approche qualitative, car elle nous offre une compréhension approfondie et détaillée des comportements, attitudes et expériences de nos enquêtés. Cette méthode nous permettra de collecter des données cohérentes et détaillées sur le leadership et le climat organisationnel au sein de la SARL IFRI BOISSON Akbou Béjaia.

7. La technique utilisée :

Selon **MAURICE ANGERS** "La technique est un ensemble de procédés ou de moyens pratiques mis en œuvre pour appliquer une méthode et atteindre un objectif spécifique dans la recherche." **MAURICE ANGERS, 1997, p.130.**

La technique la plus adéquate à notre recherche est l'entretien semi-directif.

"L'entretien semi-directif est une technique de recueil d'informations qui consiste à mener un entretien avec un individu, sur un thème déterminé à l'avance, à l'aide d'une série de questions ouvertes, préparées au préalable, mais qui laissent la possibilité à l'interviewé de développer et d'orienter son propos." (Blanchet.A, 2015, p. 67)

Cette technique nous a permis d'être en contact direct avec les enquêtés dans le but d'observer et comprendre leurs comportements face au sujet d'une manière individuelle, c'est-à-dire collecter les informations relatives au leadership et au climat organisationnel. On a choisi 08 enquêtés de toutes catégories socioprofessionnelles de la SARL IFRI BOISSON Akbou Béjaia, qui sont différents selon l'âge, l'expérience et l'ancienneté.

Notre guide d'entretien se compose de 21 questions au totale et il est subdivisé en trois axes fondamentaux qui sont les suivants :

-1er axe : Les informations personnelles et professionnelles des enquêtés.

-2ème axe : le leadership et son impact sur la perception d'organisation du travail.

-3ème axe : le leadership et son impact sur la perception de d'équipe du travail.

8. La population d'étude :

Selon Maurice Angers "La population d'étude est l'ensemble des éléments (personnes, objets) qui présentent des caractéristiques communes et auxquels s'intéresse un chercheur pour les besoins d'une étude ou d'une recherche."

La population mère c'est tout l'effectif des travailleurs de l'entreprise SARLE BOISSON ITHRI OVITAL de AKBOU Bejaia qui est 150 à savoir les catégories : des agents de maîtrises, des cadres ainsi que des agents d'exécution. (Angers, 2009, p. 226)

9. L'échantillonnage :

"L'échantillonnage est l'opération qui consiste à prélever un certain nombre d'éléments (un échantillon) dans l'ensemble des éléments que l'on veut observer ou traiter (la population)." (Angers, 2009, p. 229)

L'échantillon est l'ensemble des personnes à interroger, et extrait d'une population plus large appelée (la population mère) dont la nôtre est constituée de 150 employés au totale. Pour l'analyse de notre étude qui porte sur le rôle du leadership sur le climat organisationnel, nous avons opté pour 08 entretiens.

La technique de l'échantillonnage qu'on a choisi c'est non probabiliste, qui est défini selon **Gauthier Benoit** comme suit "L'échantillonnage non probabiliste est une méthode de sélection d'un échantillon dans laquelle le choix des éléments ne se fait pas sur la base du hasard, mais plutôt en fonction de caractéristiques précises que le chercheur veut étudier. Dans ce type d'échantillonnage, tous les éléments de la population n'ont pas une chance égale et connue d'être sélectionnés pour faire partie de l'échantillon." (Benoit, 2009, p. 251)

Notre échantillon est de convenance. Selon Doubovski "L'échantillon de convenance est une technique d'échantillonnage non probabiliste où les sujets sont choisis en raison de leur accessibilité et de la proximité du chercheur. Il s'agit de la technique d'échantillonnage la moins coûteuse pour le chercheur, en termes de temps, d'effort et d'argent, mais qui peut conduire à des biais d'échantillonnage et une limitation dans la généralisation des résultats." (Dudovski.J, 2018, p. 198)

10. Etude antérieure :

- **Thèse pour l'obtention d'un grade de docteur, « ADNANE Chader ».**

Cette étude a été menée par ADNANE Chader, qui a soumis sa thèse à l'Université Paul Valéry - Montpellier III. La thèse, rédigée en français, a été préparée au sein de l'école doctorale 60 (Territoires, Temps, Sociétés et Développement) et de l'unité de recherche CORHIS (EA 7400) (Communication, Ressources Humaines & Intervention Sociale). Sous la direction du professeur Jean-Michelle Plan, cette thèse a été soutenue le 9 décembre 2019.

La question de la recherche de la manière suivante « **Dans quelle mesure et de quelle manière les compétences émotionnelles influencent-elles le leadership ?** ».

L'objectif de notre thèse est donc, de comprendre les mécanismes par lesquels se construit l'influence des compétences émotionnelles sur le leadership. Ou il propose les hypothèses suivantes :

- Les compétences émotionnelles contribuent positivement à l'efficacité du leadership.

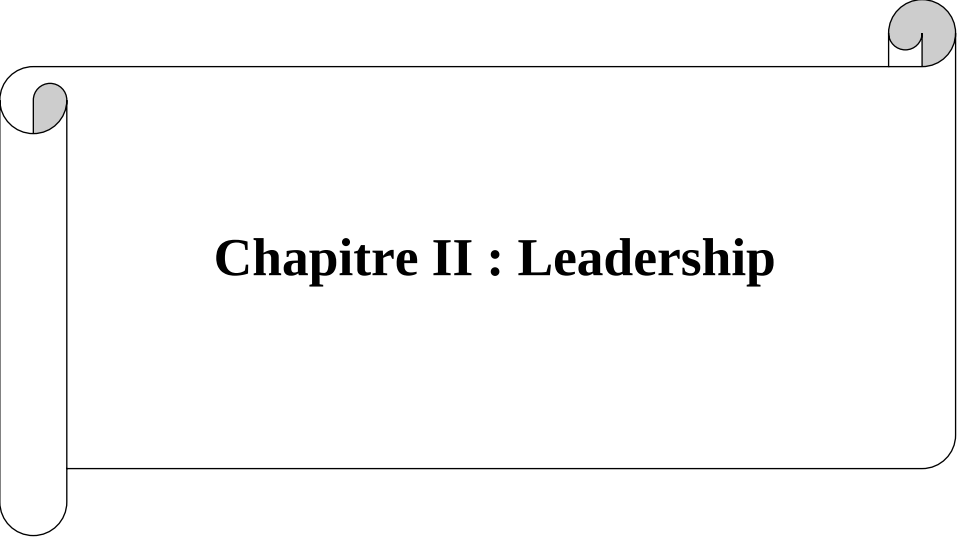
- Les compétences émotionnelles des leaders déterminent les caractéristiques de leur style de leadership.
- La mobilisation du style émotionnel du leadership est déterminée par des facteurs préalables.
- Des facteurs de contingence conditionnent la mobilisation des compétences émotionnelles par les leaders.

Dans cette étude, une méthode qualitative a été appliquée à travers des entretiens semi-directifs. Un échantillon de 60 entretiens a été réalisé en France avec des leaders issus de divers secteurs d'activité et de différents niveaux hiérarchiques. La population cible se compose de « leaders », comprenant des managers, des directeurs généraux, des directeurs de service et des chefs d'entreprise.

Après avoir terminé l'enquête, il a réussi à confirmer les hypothèses énoncées au début de l'étude. Les résultats ont démontré de manière claire et significative l'influence des compétences émotionnelles sur le leadership. Les compétences émotionnelles contribuent positivement à l'efficacité du leadership en permettant aux leaders de mieux motiver et soutenir leurs équipes. Elles déterminent également les caractéristiques de leur style de leadership, favorisant des approches plus empathiques et participatives. De plus, la mobilisation de ces compétences émotionnelles est influencée par des facteurs préalables, tels que la formation et l'expérience, ainsi que par des facteurs de contingence, comme le contexte organisationnel et les défis spécifiques rencontrés. En somme, les compétences émotionnelles jouent un rôle crucial dans la définition et l'efficacité du style de leadership, modérées par divers facteurs contextuels et individuels. (CHADER, 2019)

Synthèse :

En résumé, nous avons commencé par les raisons de choix de notre thème ainsi que les objectifs de ce dernier, la présentation de notre problématique ainsi que les hypothèses que nous avons proposé suivis de la définition des concepts clés, par la suite la présentation de l'enquête qui a été menée auprès des 08 employés en utilisant une méthode qualitative et des entretiens semi-directifs, l'étude a exploré les deux variables de notre thème à savoir le leadership et le climat organisationnel. Notre échantillon d'étude est de type non probabiliste, sélectionné par convenance. Nous avons terminé ce chapitre par la citation d'une étude antérieure qui est adéquate à notre recherche.



Chapitre II : Leadership

Préambule :

Ce chapitre porte sur le leadership, il contient tous les éléments essentiels de ce dernier. Nous avons commencé par la définition du leadership puis son évolution et ses théories, par la suite nous avons présenté son importance dans les organisations de travail, Après cela on a présenté les styles de leadership ensuite suivis par les compétences et attributs des leaders efficaces et enfin on a cerné le point de la mesure et l'évaluation de l'efficacité du leadership.

1. Définition de leadership :

Selon Yukl « Le leadership est le processus d'influencer les autres pour comprendre et s'accorder sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de facilitation des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs partagés." (Yukl.G, 2013, p. 98)

Selon Northouse "Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun." (Northouse, 2016, p. 213)

"Le leadership est une interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe qui implique souvent une structuration ou une restructuration de la situation et des perceptions et attentes des membres. Les leaders sont des agents de changement - des personnes dont les actes affectent d'autres personnes plus que les actes des autres personnes ne les affectent. Le leadership se produit lorsqu'un membre du groupe modifie la motivation ou les compétences d'autres membres du groupe."BASS.B,1990, p. 164.

2. L'évolution de leadership :**2.1 Avant les années 1950 :**

La notion de leadership est apparue au 19^{ème} siècle, dans le giron de la révolution industrielle et de la constitution des nouvelles organisations de travail qui marqueront la suite des temps. Les salariés étaient dirigés par une autorité formelle désignée nommément dans le milieu de travail par l'expression « le chef dit... ». Dans les organisations, il y avait donc une hiérarchisation ou le statut était une chose sacrée. En somme, le salarié du temps considérait son responsable hiérarchique. L'évolution des systèmes de valeur dès le début des années 1950 ont rendu presque caduques certains modèles classique, cela même si le poids des traditions les a maintenus dans les comportements de certains supérieurs hiérarchiques. Voyons comment a

évolué la notion d'autorité depuis le milieu de 20 siècles. (LAKHDAR SEKIOU, 2001, p. 401)

2.2 Deuxièmes moitiés du 20 siècle :

Années 1950 : à cette époque, la notion de leadership se confondait avec celle du pouvoir légitime de commander et d'être obéi. L'autorité d'alors était très centralisée. Elle reposait sur le savoir-faire et le respect des anciens. Le seul fait d'avoir le titre de « chef » ou de « responsable » accordait à la personne un pouvoir sur ses subordonnés. Ceux-ci 'avaient pas d'autre choix que de s'adapter au style du « chef ».

Le contexte socio-économique (grande productivité économique et baby-boom) renforçait une consigne générale dépassée aujourd'hui : « le respect de l'autorité, c'est sacré »

Années 1970 : Le contexte socio-économique a changé : l'urbanisation et l'industrialisation ont été poussées davantage, les progrès technologiques se sont accélérés. Les théories des relations humaines ont influencé de relations humaines. Les cadres ont-été invités à s'exprimer et à participer davantage aux prises de décisions

Années 1980 : Tout a basculé. La façon de gérer des années 1950 a été contestée. Le responsable hiérarchique devait agir pour exercer un pouvoir de persuasion au lieu d'appliquer uniquement un pouvoir légitime. Le leadership est un élément clé pour stimuler les efforts²⁴ au lieu de chercher à les obtenir par des directives.

Il fallait exercer de l'influence sur l'entourage. Les organisations avant-gardistes ont rebaptisé les directeurs de relations humaines : « directeurs des ressources humaines ». Le chef devait s'adapter à ses subordonnés, motiver et développer leur potentiel.

Aujourd'hui : Pour rencontrer les objectifs de productivité et de compétitivité qu'exige la présente époque, les organisations s'orientent vers la formation des leaders et tous les salariés, l'assainissement de climat de travail et la reconnaissance par chaque niveau hiérarchique de la réelle capacité de contribution des nouveaux subordonnés. (LAKHDAR SEKIOU, 2001, p. 401)

3. Les théories de leadership évolution des pratiques et des modèles :

a. Les fondements, les principes et les compétences distinctives des leaders selon W.G.Bennis.

Professeur de management à l'université de Californie du sud, Warren G.Bennis est né à New York en 1925.les travaux de W.G.Bennis s'appuient sur nombreuses expériences professionnelles mai aussi sur son activité de conseil auprès de quatre présidents américains, le point de départ de ses recherches porte sur l'analyse des conditions d'application de la théorie de Y de Mc Gregor au management (Plane, 2015, 2013). Assez rapidement, il découvre qu'il est indispensable de transformer la structure de l'organisation, ses mécanismes de contrôle et son mode de direction afin d'introduire les dimensions humaines de l'entreprise.

Dès 1985, Bennis publie avec B.Nanus « leaders strategies for taking charge », ouvrage dans lequel avance l'idée novatrice selon laquelle les leaders ont des capacités d'abstraction, de conceptualisation tout en citant le fameux aphorisme cher à Winston Churchill : « L'empereur du futur sera l'empereur des idées ». En 1989 W.Bennis publie son livre culte *On Becoming a leader*, ouvrage de référence sur leadership à travers lequel il analyse le cas de près de quatre-vingt-dix personnalités américaines .Selon l'auteur, il important de ne pas assimiler le leader au manager .Pour lui deux idées sont essentielles : « On ne naît pas leaders, on le devient ». Et « Le manager sait ce qu'il doit faire alors que leader sait ce qu'il faut faire ». **(Jeane-Michel, 2016, p. 10)**

Le leader aurait ainsi des compétences distinctives principalement en matière de créativité, de vision et de capacité de mobilisations. Son questionnement le conduit à s'interroger sur la possibilité d'identifier une méthodologie d'apprentissage au leadership. Bennis observe qu'il existe quatre compétence clés communes aux différents leaders qu'il a pu étudier : la capacité la vision, la qualité des communications, la confiance et le rapport à soi. Le leadership est défini comme la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en stabilisant et en la maintenant dans le temps. On est bien dans une logique de performance. Il évoque l'idée qu'un leader est un architecte social ayant une capacité de traduction permettant de faire partager au plus grand nombre les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre.

Le leader produit un ciment émotionnel avec ses collaborateurs, une capacité de rapprochement provoquée entre différents niveaux hiérarchiques. Il insiste également sur le rapport à soi, c'est-à-dire la capacité à se gérer soi-même. L'auteur souligne l'idée qu'il est

fondamental qu'un leader ait une bonne connaissance de lui-même, de ses qualités mais aussi de ses défauts. Sa personnalité est orientée vers une capacité à relever des défis, à gérer des contradictions mais aussi à prendre des risques.

Finalement, les leaders caractérisent par leur engagement au travail, leur capacité d'apprentissage et, généralement, sont capable de tirer des enseignements constructifs de leurs propres échecs. Bennis est particulièrement frappé par la très grande capacité qu'ont les leaders à assumer leurs échecs qu'ils peuvent parfois réussir à transformer, d'une manière ou d'une autre, dans un sens qui leur est plus favorable. (Jeane-Michel, 2016, p. 10)

b. La théorie des traits de personnalité des leaders et les théories comportementales :

Historiquement, c'est l'approche la plus ancienne. Il s'agit d'une théorie qui vise à distinguer les leaders des suiveurs sur base caractéristiques et de qualité personnels. On est bien ici dans une perspective d'identification de traits distinctifs personnels censés créer davantage de performance.

Au fond, il s'agit de mobiliser un ensemble de qualités caractéristique des leaders telles que l'intelligence, le dynamisme, l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, la détermination ou encore l'intégrité. Généralement, cette théorie repose aussi sur la mobilisation de leaders forts les grands hommes tels que Roosevelt, Mao, Churchill, Jaurès, Mandela, Gandhi, etc. Des personnalités exceptionnelles dont la qualité de vision, de commandement et de mobilisation a marqué l'histoire dans une perspective proche de celle de la Place des grands hommes que l'on peut trouver à Montpellier Odysseum depuis quelques années. Les travaux de la recherche se sont essentiellement focalisés sur la mise en évidence de caractéristiques singulières associées à la notion de leadership.

Dans leurs travaux de recherche Kirk Patrick et Locke (1991) repèrent six traits caractéristiques propres aux leaders : l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, le dynamisme, le désir de diriger, l'intelligence et la compétence professionnels. La première caractéristique est liée à la cohérence entre les actes et les paroles ; les leaders sont droits et honnêtes puisqu'ils arrivent à établir des relations de confiance avec leurs collaborateurs.

En deuxième lieu, les leaders font preuve d'assurance à partir de leur sûreté d'eux-mêmes et de leur capacité à partager leur vision. Ils sont également dynamiques dans le sens où ils font preuve de beaucoup d'implication et on généralement un haut niveau d'accomplissement au sens de Maslow. Ils ont aussi-et c'est fondamental - une grande capacité

l'initiative. Le désir de diriger est également une caractéristique discriminante ; il s'exprime par la recherche de responsabilité et de pouvoir (capacité à imposer sa volonté). En fin les leaders sont intelligents et font preuve de compétences professionnelles. Intelligents car ils connaissent la valeur stratégique de l'information et savent prendre les bonnes décisions. Compétents puisqu'ils connaissent de façon approfondie les problèmes industriels, commerciaux ou techniques permettant de prendre la décision pertinente. **(Jean michel Plane, 2016, p. 11)**

En résumé ils sont capables de faire preuve d'introspection **(Plane, 2000)**, mais aussi de créativité et de pertinence dans la prise de décision. L'identification et l'analyse de ces traits de personnalité sont intéressantes dans une perspective managériale mais ne suffisent pas à expliquer totalement la notion de leadership pour autant car les facteurs situationnels ne sont pas pris en compte. En effet, si une personne possède tel ou tel trait de personnalité, cela lui procurera incontestablement un avantage mais celui-ci ne s'avérera véritablement décisif que si le leader comprend précisément le contexte de lequel évolue. Avec l'apparition de psychosociologie naissante dans les années quarante et les travaux de Kurt Lewin notamment, les chercheurs ont exploré progressivement une voie différente : l'examen des comportements des leaders et leurs impacts sur l'efficacité et l'efficience. **(Jean michel Plane, 2016, p. 11)**

-Les travaux de Kurt Lewin :

Il faut remonter aux travaux de Kurt Lewin (1890-1947) et à la perspective psychosociologique pour introduire la dimension comportementale dans l'analyse du leadership. K.Lewin va tester trois formes de mode d'exercice du leadership : autoritaire, démocratique et laissez-faire. Au sein du groupe dirigé autoritairement, le rendement manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance, ce qui traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion. Certaines personnes ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe, ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social. Au sein du groupe participatif, il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne s'est faite que progressivement.

En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Pour autant, Lewin observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et une fois le leader parti, continuaient le travail et

faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent les difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme. Enfin le « laisser-faire » semble constituer la pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes.

En définitive, le leadership démocratique est celui qui produit les résultats les plus intéressants. Un tel système implique aussi de réunir certaines conditions : un dialogue social, de la confiance dans les relations interpersonnelles ainsi que la logique de responsabilisation d'un groupe. Un auteur comme Rensis Likert ira encore plus loin dans l'analyse comportements des leaders dans un ouvrage célèbre publié en 1961 : le gouvernement participatif de l'entreprise. Il introduira notamment une distinction entre le leader consultatif et le leader participatif ou encore entre le manager paternaliste et le manager autoritaire exploiteur. L'apport de Likert est de sensibiliser les dirigeants au principe des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever.

Cependant, Likert ne montre pas les limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises principalement liées à la complexité des règles de fonctionnement introduites et aux comportements à adopter en conséquence. **(Jean-Michel Plane, 2016)**

-Le continuum comportemental des leaders de B. Tannebaum et W. Schmidt :

Dès 1973, B. Tannenbaum et W. Schmidt dans un article publié par la très célèbre Harvard Business Review intitulé « how to choose leadership pattern » élaborent une véritable théorie de leadership. Suivant ces auteurs l'efficacité de management de l'organisation dépend de trois éléments déterminants : le leadership, la qualité des collaborateurs et le type de situation de gestion.

Par ailleurs, Tannenbaum et Schmidt notent qu'il existe des facteurs contribuant à révéler le comportement d'un leader. Il s'agit, d'une part, de facteurs tels que la confiance en soi, en ses propres collaborateurs, son système de valeurs et le style qu'il souhaite adopter. D'autres parts, les collaborateurs cherchent naturellement à influencer leur leader

Enfin, les relations entre leaders sont subordonnées seront également influencées par la nature des problèmes et des dysfonctionnements rencontrés, l'environnement et la concurrence, le style de direction de l'entreprise ainsi que la manière dont les collaborateurs du leader

réalisent les différentes activités. Au fond les auteurs interrogent la relation des pouvoirs existante entre supérieur et subordonnée à partir d'un continuum. **(Plane.J.M, 2016, p. 12)**

-Les deux dimensions du management de R. Blake et J. Mouton :

En 1969, Robert Blake et Jane Mouton élaborent un modèle synthétisant différents modes de leadership imaginables dans l'organisation. Les résultats de leur travail ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous-titre suivant : les deux dimensions du management.

Les auteurs affineront et développeront progressivement leur modèle au fil du temps à travers une succession de la publication. L'approche de Blake et Mouton repose sur une conception bipolaire du management. Les auteurs opposent deux grandes conception du management. Pour une première catégorie de managers, l'encadrement de salariés consiste avant tous à chercher à faire réaliser des tâches par des subordonnées. Ce sont des managers plutôt centrés sur des tâches accomplir. Une seconde catégorie de managers a par opposition, une vision de l'encadrement portée sur le degré d'attention aux personnes, ils sont ainsi centrés sur des hommes et non sur des tâches.

Suivant cette conception, l'activité de management consiste surtout à s'intéresser à des problèmes de motivation et l'implication au travail, à gérer des relations interpersonnelles. Cette focalisation sur les relations de travail et sur la confiance implique bien une conception différente du management. Manager, c'est avant tout créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social, une culture particulière de travail, et... Ces deux conceptions du mode de management ont été intégrées par Blake et Mouton dans leur modèle aujourd'hui devenu célèbre : la grille managériale. **(Jean-Michel, 2016, p. 14)**

La grille managériale permet de formaliser cinq styles de management qui ont été définis à partir des deux conceptions radicalement opposées du management : l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux tâches à exécuter et l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux tâches à exécuter et l'importance accordée aux personnes de l'organisation. Finalement, les travaux de Blake et Mouton reposent sur la thèse suivant laquelle le choix du mode de leadership doit être pensé en fonction de la nature de travail et des tâches réalisées, des caractéristiques des personnes dont on dispose, de leurs attentes mais aussi de leurs marges de manœuvre au sein de l'organisation. Les auteurs introduisent implicitement le débat entre la nécessaire directivité induite par le management et le degré de participation donnée aux personnes. **(Jean-Michel, 2016, pp. 13-14)**

Suivant la nature des situations de gestion et de la structure de l'organisation de la hiérarchie, Blake et Mouton invitent à se poser des questions sur les effets produits par le mode de management sur les comportements des personnes.

En définitive, les différentes approches comportementales nous aident à mieux analyser ce qui définit l'efficacité du leadership. Cependant, aussi importants que soient les traits de personnalité et les comportements des leaders pour expliquer leur performance, ils ne garantissent pas pour autant leur succès. La prise en compte des paramètres situationnels et du contexte importé également. **(Jean-Michel, 2016, pp. 13-14)**

c. Les théories de la contingence :

La réflexion sur le leadership et son caractère parfois énigmatique amènera les chercheurs à approfondir le concept et à explorer de nouvelles voies notamment en direction de la prise en considération dans l'analyse de paramètres situationnels. Dans ce texte, nous évoquerons brièvement les principales théories de la contingence du leadership. **(Jean-Michel, 2016, pp. 14-15)**

-le modèle de Fiedler :

Fiedler est le premier auteur connu à proposer un modèle de leadership qui postule que la performance d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et le degré de contrôle que lui donne la situation dans laquelle le leader évolue.

Pour ce faire, Fiedler a élaboré un outil : le questionnaire du collaborateur le moins apprécié permettant de déterminer l'orientation comportementale du leader vers les opérations (leader fonctionnel) ou vers les relations humaines (leader affectif).

Il a également identifié trois critères situationnels : les relations leader-membres, le pouvoir hiérarchique et la structure de tâches. Ce qui est fondamental dans ce modèle, c'est finalement la définition de la situation. L'approche consiste à se poser la question de savoir quels leaders pour quelles situations, Par exemple, plus les relations leader-membres sont bonnes, la structuration des tâches forte et le pouvoir hiérarchique élevé, plus d'influence et l'autorité du leader seront importants.

En définitive, si on associe les trois facteurs de contingences, il existe potentiellement huit situations dans lesquelles un leader est susceptible d'évoluer. Suivant la situation de Fiedler, les individus ne sont pas vraiment capables de changer de style de leadership ; il s'agit donc

de choisir un leader adapté à la situation ou bien d'adapter la situation à celui-ci en restructurant les tâches ou agissant sur son pouvoir hiérarchique .

De façon générale, les recherches réalisées autour du modèle de Fiedler ont confirmé sa pertinence et son caractère prédictif, son modèle apportant également une meilleure compréhension des facteurs situationnels. **(Jean-Michel, 2016, p. 15)**

-La théorie de l'objectif-trajectoire de House :

Il s'agit d'une approche développée par House de l'université d'Ohio state qui consiste à élaborer une conception du leadership à partir de l'identification un cheminement critique. L'idée centrale est qu'il est la responsabilité du leader d'aider les collaborateurs à atteindre leurs objectifs en apportant à la fois le soutien psychologique nécessaire (les besoins de conseil).

Les leaders efficaces sont donc bien des facilitateurs qui éclairent le chemin facilitant l'accomplissement des subordonnés. Dans cette perspective, House identifie quatre comportements : le leader bienveillant qui adopte une attitude amicale et prend en compte les besoins des autres, le leader directif qui est prescriptif, les leaders orienté vers l'accomplissement qui fixe des objectifs ambitieux, et le leader participatif qui prend en considération les propositions de collaborateurs.

La thèse de House est que les leaders peuvent être flexibles et donc changer de style en fonction des circonstances et de la situation donnée. Le modèle de l'objectif-trajectoire de House repose sur plusieurs facteurs de contingence que l'on peut classer en deux catégories: les variables environnementales et les variables liées aux caractéristique des individus .les premières variables sont celles sur lesquelles le collaborateur n'a aucun contrôle (configuration du groupe de travail , structuration des tâches , organisation formelle de l'autorité) et le secondes sont liées à l'individu lui-même (maîtrise , expérience , compétence professionnelle).

En définitive, la théorie prédit que le comportement du leader ne sera efficace que s'il est en cohérence avec les caractéristiques des collaborateurs et s'il ne présente pas de redondance avec les facteurs structurels environnementaux. **(Jean-Michel, 2016, p. 15)**

-Le projet GLOBE (Global, leadership and Organizational Behavior Effectiveness):

Souvent évoqué dans les MBA spécialisés en gestion des comportements organisationnels, le projet de recherche GLOBE est dirigé par le professeur Robert J.House de Wharton Business school de l'université de Pennsylvania . Pour l'essentiel, le projet s'est déroulé de 1992 à 2010 avec une première publication majeure en 2004. Une publication

récente en 2013 précise certains résultats. GLOBE est une vaste enquête réalisée par de nombreux chercheurs (le projet aurait mobilisé près de 60 chercheurs) dont la finalité est de chercher à mesurer l'efficacité des comportements des organisations et des dirigeants au niveau mondial. Elaborer par Robert J. House à partir de 1991, le programme s'appuie notamment sur un élargissement du modèle de Hofstede (2010) et du paradigme des dimensions proposées par celui-ci dans la perspective des comparaisons interculturelles. **(Jean-Michel, 2016, p. 15)**

-La théorie du leadership situationnel :

Ce modèle développé par Paul Hersey et Ken Blanchard est probablement l'un des plus célèbres. Un peu comme la pyramide de Maslow, on peut considérer que c'est son pouvoir pédagogique qui explique en partie son succès. Cette approche montre comment un leader peut ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau de maturité et d'autonomie de ses collaborateurs. On est totalement ici dans l'idée de contingence dans le sens où le modèle se focalise sur la maturité des employés. Les auteurs conceptualisent quatre comportements qui vont de la directivité à la délégation totale. Le comportement managérial le plus efficace est celui qui intègre bien le degré de compétence et d'implication collaborateur mais aussi son niveau de maturité professionnel (besoin de conseil) et / ou psychologique (besoin de soutien).

La modélisation proposée est finalement très explicite. Il est évident que si les collaborateurs sont peu compétents et impliqués, le leader devra être directif voire autoritaire. En revanche, si les collaborateurs sont formés, compétents et motivés, le leader pourra mettre en place des pratiques de délégations adaptées. En l'absence de motivation, le leader pourra aussi apporter un soutien psychologique pour chercher à dynamiser ses collaborateurs. Au total, l'approche de Hersey et Blanchard permet d'identifier et de discuter quatre formes de leadership : le leadership autoritaire, le leadership de motivation, le leadership de participation et le leadership de délégation. Le caractère pédagogique et intuitif de cette approche explique en grande partie son succès dans le programme de formation même si la notion de participation est certainement à creuser. C'est en ce sens que se développent aujourd'hui des approches contemporaines. **(Plane J.-M. , 2016, p. 18)**

d. La théorie transformationnelle :

Théorie du Leadership Transformationnel a été développée par James V. Downton et popularisée par Bernard M. Bass dans les années 1980. Selon la théorie du Leadership Transformationnel, les leaders efficaces inspirent leurs subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels au profit de l'organisation. Bass a proposé un modèle de Leadership

transformationnel à quatre facteurs : l'influence idéalisée (ils agissent comme des modèles de rôle), l'inspiration motivante (ils inspirent et motivent), la stimulation intellectuelle (ils encouragent la créativité et l'innovation), et la considération individuelle (ils soutiennent le développement individuel). La théorie du Leadership Transformationnel a été développée en réponse aux critiques de la théorie du Leadership Transactionnel qui suggérait que ce dernier ne tenait pas compte de l'aspect humain du leadership et ne favorisait pas le changement et l'innovation dans l'organisation. Les leaders transformationnels, en revanche, sont censés encourager leurs subordonnés à dépasser leurs attentes et à innover. (**wevalgo.com, s.d.**)

e. La théorie de leadership Transactionnelle :

La théorie du leadership transactionnel a été développée à partir des travaux de Max Weber au début du XXe siècle, mais elle a été popularisée par le travail de Bernard Bass dans les années 1980. La théorie du leadership transactionnel a émergé en réaction aux théories du leadership qui prévalait à l'époque, notamment la théorie des traits de leadership, qui avait été critiquée pour son manque de prise en compte du contexte et l'interaction entre le leader et subordonnés. Cette théorie a été introduite pour aborder ces critiques en mettant l'accent sur l'importance des interactions entre leader et les subordonnés. Dans le leadership transactionnel, les leaders établissent des objectifs clairs et fournissent des récompenses en fonction de la performance des subordonnés. **WEVALGO.COM**

4. Importance de leadership dans les organisations :

Le leadership joue un rôle crucial dans les organisations modernes, influençant de nombreux aspects de leur fonctionnement et de leur succès, il contribue à atteindre plusieurs points importants qui sont :

- **Adaptation au changement rapide :** Dans un environnement d'affaires en constante évolution, le leadership est essentiel pour guider les organisations à travers le changement. Les leaders efficaces anticipent les tendances, adaptent les stratégies et inspirent l'innovation.
- **Création et communication de la vision :** Les leaders définissent et communiquent une vision claire pour l'avenir de l'organisation, donnant un sens et une direction aux efforts des employés.
- **Motivation et engagement des employés :** Un leadership efficace inspire et motive les employés, augmentant leur engagement et leur productivité.

- **Développement des talents :** Les bons leaders identifient et cultivent les talents au sein de l'organisation, contribuant à la succession et à la durabilité à long terme.
- **Prise de décision éthique :** Le leadership établit le ton éthique de l'organisation, influençant la culture et la réputation de l'entreprise.
- **Gestion des crises :** En temps de crise, un leadership fort est crucial pour maintenir la stabilité, rassurer les parties prenantes et naviguer dans les turbulences.
- **Innovation et créativité :** Les leaders créent un environnement qui encourage l'innovation et la prise de risques calculés, essentiels à la compétitivité.
- **Performance organisationnelle :** Un leadership efficace est directement lié à une meilleure performance organisationnelle et à des résultats financiers supérieurs.
- **Gestion du changement culturel :** Les leaders façonnent et influencent la culture organisationnelle, un facteur crucial pour l'adaptation et le succès à long terme.
- **Développement de partenariats et de réseaux :** Les leaders modernes doivent exceller dans la création et le maintien de partenariats stratégiques et de réseaux, essentiels dans un monde interconnecté. (Khaire.M, 2008, pp. 100-109)

Nous pouvons dire que le leadership dans les organisations modernes dépasse largement la simple gestion. Il consiste à élaborer une vision, à inspirer les autres, à gérer la complexité et à conduire le changement. Son importance est cruciale dans le contexte actuel, marqué par une concurrence mondiale intense, des avancées technologiques rapides et des attentes croissantes des parties prenantes.

5. Les styles de leadership :

a. Le leadership autoritaire (ou autocratique) :

Le leadership autoritaire implique une réelle supériorité hiérarchique avec des dirigeants qui exercent un certain contrôle sur leurs subordonnés. La prise de décision est centralisée, ce qui signifie qu'une seule personne prend toutes les décisions importantes.

Les leaders autoritaires se distinguent clairement du reste du groupe, quand bien même ils sont capables de saluer les petites victoires de leurs subordonnés ou d'émettre des critiques constructives de manière personnelle quand quelque chose ne va pas. On pourrait penser que les leaders autoritaires sont des personnes désagréables, mais c'est une fausse idée. (**Gastil.J, 1994, p. 953**)

b. Le leadership participatif et le leadership démocratique :

Le leadership participatif accueille les opinions de chacun et encourage la collaboration. Bien qu'ils puissent avoir le dernier mot, ces leaders répartissent les responsabilités s'agissant de la prise de décision. Cela étant, il est fréquent qu'ils aient le dernier mot.

Les leaders participatifs font partie intégrante de l'équipe. Ils consacrent du temps et de l'énergie à leurs collègues pour leur permettre de s'épanouir professionnellement, car ils sont conscients que le bien-être au travail est une condition essentielle à tout individu pour atteindre ses objectifs finaux (et ceux de son équipe).

Le leadership démocratique est similaire au leadership participatif de Lewin. Tous les membres de l'équipe sont invités à participer et à partager leurs idées. Le groupe se sent ainsi responsabilisé, même si le leader a le dernier mot.

La définition du leadership démocratique montre que cette méthode fonctionne bien pour les équipes hautement qualifiées, dans lesquelles chaque membre apporte son savoir-faire et des idées pertinentes. En revanche, elle est moins efficace auprès des équipes intégrant des profils juniors, qui n'ont pas autant d'expérience ou de connaissances sur le sujet qui les occupe.

Le leadership participatif et le leadership démocratique impliquent tous deux la participation des membres de l'équipe dans le processus de prise de décision, mais diffèrent principalement par le niveau de pouvoir partagé. Dans le leadership participatif, le leader consulte l'équipe et prend en compte leurs suggestions, tout en conservant la responsabilité finale de la décision. En revanche, le leadership démocratique va plus loin en permettant à chaque membre de l'équipe d'avoir une voix égale dans la prise de décision finale, souvent par vote ou consensus, partageant ainsi équitablement le pouvoir décisionnel. **(Gastil.J, 1994, p. 954)**

c. Le leadership du laissez-faire (ou délégrant) :

Troisième style théorisé par Lewin, le leadership du laissez-faire ou délégrant accorde aux membres d'équipe une liberté totale dans le processus de prise de décision. En effet, les leaders déléphants donnent très peu de directives au groupe. Les leaders déléphants restent à distance du groupe et choisissent de ne pas participer aux projets ou ne pas les interrompre. Ils s'émettent

assez peu de commentaires. Parfois, les membres d'équipe peuvent même avoir complètement oublié la présence de leur supérieur une fois le projet terminé. **(Gastil.J, 1994, p. 954)**

d. Le leadership visionnaire :

Le leadership visionnaire est comparable au leadership autoritaire de Lewin. Les leaders visionnaires adoptent une vision à long terme et cherchent à la concrétiser. Ils représentent également une source d'inspiration et de motivation pour leurs subordonnés.

Adoptez ce style de management après un changement majeur survenu dans l'entreprise ou lorsque les équipes ont besoin d'orientations claires. Le cas échéant, les individus concernés souhaitent pouvoir compter sur le soutien d'un dirigeant en qui ils ont confiance et prêt à les suivre dans leurs projets les plus ambitieux.

En revanche, mieux vaut éviter d'y recourir lorsque l'équipe est constituée d'experts avec des opinions ou des idées opposées à celles de leur dirigeant. Ces individus ne suivront pas aveuglément un leader avec lequel ils sont en désaccord. **(Gastil.J, 1994, pp. 955-956)**

e. Le leadership basé sur le coaching :

Un leader « coach » est capable d'identifier les forces et faiblesses des autres membres d'équipe et de leur donner des conseils pour qu'ils s'améliorent. Il sait également faire le lien entre leurs compétences et les objectifs de l'entreprise. En offrant à chacun la possibilité de contribuer, le leader agit enfin en faveur de l'intelligence collective.

Le leadership fondé sur le coaching porte ses fruits lorsque le leader est créatif, prêt à collaborer et qu'il est capable de donner son avis sans détour. Il est également essentiel pour le coach de savoir prendre du recul et d'accorder une certaine autonomie à ses collaborateurs. **(Gastil.J, 1994, p. 957)**

f. Le leadership affiliatif (ou collaboratif) :

Le leadership affiliatif est centré sur les relations. L'intention d'un leader affiliatif est de créer une harmonie au sein de son équipe. Charismatique, il s'efforce d'établir et d'encourager des relations saines pour favoriser un environnement de travail plus positif et collaboratif.

Un leader affiliatif est utile lors de la création d'une nouvelle équipe ou en cas de crise ; en effet, ces deux situations exigent de la confiance. En revanche, il peut devenir nuisible lorsque le leader cherche un peu trop à devenir l'ami de ses collègues : le cas échéant, la productivité est laissée de côté, tout comme les objectifs de l'entreprise. **(Gastil.J, 1994, pp. 958-959)**

6. Compétences et attributs des leaders efficaces :

- **L'intelligence émotionnelle** : Elle englobe la conscience de soi, permettant aux leaders de comprendre leurs propres émotions, forces et faiblesses. Cette connaissance de soi est complétée par l'autorégulation, qui leur permet de contrôler leurs impulsions et de gérer leurs émotions de manière productive. Les leaders émotionnellement intelligents sont intrinsèquement motivés, trouvant leur passion dans le travail lui-même plutôt que dans les récompenses externes. Ils font preuve d'une grande empathie, capable de percevoir et de comprendre les émotions des autres, ce qui les aide à gérer efficacement les relations interpersonnelles. Cette combinaison de compétences leur permet de créer des environnements de travail positifs et performants, où les employés se sentent valorisés et motivés. **(Brown.M.E, 2006, p. 595)**
- **La vision stratégique** : Ces leaders ont la capacité unique de voir au-delà du quotidien pour envisager un avenir ambitieux mais réalisable pour leur organisation. Ils excellent dans l'articulation claire de cette vision, la rendant inspirante et accessible à tous les niveaux de l'organisation. Les leaders visionnaires alignent constamment les actions quotidiennes avec les objectifs à long terme, assurant ainsi que chaque décision et chaque effort contribue à la réalisation de la vision globale. Ils anticipent les défis et les opportunités futurs, permettant à leur organisation de se positionner de manière proactive plutôt que réactive. Leur capacité à inspirer les autres à poursuivre cette vision crée un sens de l'objectif partagé qui peut propulser une organisation vers de nouveaux sommets. **(Brown.M.E, 2006, p. 596)**
- **L'adaptabilité** : est devenue une compétence critique dans le monde commercial en constante évolution d'aujourd'hui. Les leaders adaptables font preuve d'une flexibilité remarquable face au changement, embrassant de nouvelles idées et approches avec enthousiasme. Ils ont la capacité de pivoter rapidement en réponse aux changements du marché ou de l'environnement opérationnel, sans perdre de vue les objectifs à long terme. Ces leaders s'engagent dans un apprentissage continu, reconnaissant que leur propre évolution est essentielle pour rester pertinent et efficace. Ils encouragent également cette flexibilité au sein de leur organisation, créant une culture qui valorise l'innovation et

l'agilité. Cette approche permet à l'ensemble de l'organisation de rester compétitive et résiliente face aux défis imprévus. **(Brown.M.E, 2006, pp. 596-597)**

- **La prise de décision efficace** : Les leaders exceptionnels excellent dans la collecte et l'analyse de données pertinentes, considérant diverses perspectives et anticipant les conséquences potentielles de leurs décisions. Ils trouvent un équilibre délicat entre la prise de décisions rapides lorsque nécessaire et une délibération plus approfondie pour les questions complexes. Ces leaders assument pleinement la responsabilité de leurs décisions, qu'elles conduisent au succès ou à l'échec. Ils combinent habilement l'intuition basée sur l'expérience avec une analyse rationnelle, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées même dans des situations ambiguës ou sous pression. Cette capacité à naviguer dans l'incertitude et à prendre des décisions judicieuses inspire confiance à leur équipe et aux parties prenantes. **(Brown.M.E, 2006, p. 598)**
- **La communication** : est un attribut crucial qui distingue les leaders exceptionnels, ces leaders excellent dans la transmission de messages complexes de manière claire et concise, adaptant leur style de communication à leur public. Ils sont des auditeurs actifs et empathiques, créant un environnement où les employés se sentent entendus et valorisés. Les leaders efficaces maîtrisent également la communication non verbale, comprenant l'importance du langage corporel et du ton dans la transmission des messages. Leur capacité à inspirer et à motiver à travers la communication transforme la vision en réalité, galvanisant les équipes vers des objectifs communs. Que ce soit lors de présentations formelles, de conversations individuelles ou de communications de crise, ces leaders utilisent leurs compétences en communication pour influencer positivement, guider et unir leur organisation. **(Brown.M.E, 2006, pp. 598-599)**
- **L'intégrité et l'éthique** : sont les fondements sur lesquels repose un leadership durable. Les leaders intègres démontrent une cohérence constante entre leurs paroles et leurs actes, gagnant ainsi le respect et la confiance de leurs équipes. Ils prennent des décisions éthiques, même lorsque cela est difficile ou potentiellement désavantageux à court terme. La transparence est une caractéristique clé de leur approche de communication, favorisant une culture d'ouverture et d'honnêteté au sein de l'organisation. Ces leaders créent et maintiennent une culture organisationnelle basée sur des valeurs fortes, où l'éthique n'est pas seulement une politique, mais une pratique quotidienne. Ils assument la responsabilité de leurs actions et de celles de leur organisation, établissant un standard élevé d'intégrité qui influence positivement tous les aspects de l'entreprise. **(Brown.M.E, 2006, pp. 600-601)**

- **La résilience :** est une qualité indispensable pour les leaders confrontés aux défis inévitables du monde des affaires. Les leaders résilients ont la capacité remarquable de rebondir après les échecs, les considérant comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des défaites. Ils maintiennent une attitude positive face à l'adversité, inspirant leur équipe à persévérer dans les moments difficiles. La gestion efficace du stress est une compétence clé, leur permettant de rester calmes et focalisés même sous une pression intense. Ces leaders font preuve d'une persévérance inébranlable face aux obstacles, refusant d'abandonner lorsque les choses deviennent difficiles. Peut-être plus important encore, ils ont la capacité d'inspirer la résilience chez les autres, créant une culture organisationnelle capable de surmonter les défis et de sortir plus forte des périodes d'adversité. **(Brown.M.E, 2006, p. 602)**
- **La pensée critique et la résolution de problèmes :** sont des compétences essentielles pour naviguer dans la complexité du monde des affaires modernes. Les leaders exceptionnels excellent dans l'analyse approfondie de situations complexes, identifiant les problèmes sous-jacents qui pourraient échapper à une observation superficielle. Ils ont la capacité de générer des solutions innovantes, pensant de manière créative et en dehors des sentiers battus. Ces leaders évaluent objectivement les alternatives, pesant soigneusement les avantages et les inconvénients de chaque option. Une fois qu'une solution est choisie, ils excellent dans sa mise en œuvre efficace, surveillant les progrès et ajustant la stratégie si nécessaire. Cette approche systématique de la résolution de problèmes leur permet de relever des défis complexes et de saisir des opportunités que d'autres pourraient manquer. **(Brown.M.E, 2006, p. 603)**
- **Le développement des autres :** es leaders investissent considérablement de temps et d'énergie dans le mentorat et le coaching de leurs employés, reconnaissant que le succès de l'organisation dépend du développement de son capital humain. Ils créent activement des opportunités de croissance pour leur équipe, encourageant les employés à sortir de leur zone de confort et à assumer de nouvelles responsabilités. La reconnaissance et la valorisation des talents sont une priorité, créant un environnement où les contributions individuelles sont appréciées et récompensées. Ces leaders encouragent l'apprentissage continu, favorisant une culture où l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances est valorisée et soutenue. La délégation efficace est un outil clé dans leur approche, donnant aux employés l'autonomie nécessaire pour développer leurs compétences et leur confiance. **(Brown.M.E, 2006, pp. 604-605)**

- **La gestion efficace des conflits :** Les leaders habiles dans ce domaine ont la capacité d'identifier précocement les sources potentielles de conflit, intervenant souvent avant que les problèmes ne s'aggravent. Ils agissent comme des médiateurs impartiaux, écoutant activement toutes les parties impliquées et facilitant des discussions constructives. Ces leaders ont le don de transformer les conflits en opportunités d'apprentissage et de croissance, encourageant les équipes à voir les désaccords comme des chances d'amélioration plutôt que comme des obstacles. Ils créent un environnement ouvert au dialogue, où les différences d'opinion sont accueillies et discutées de manière respectueuse. Leur approche de résolution constructive des désaccords renforce les relations au sein de l'équipe et contribue à une culture organisationnelle plus saine et plus productive. **(Brown.M.E, 2006, p. 606)**

7. Mesure et évaluation de l'efficacité du leadership :

Mesurer et évaluer l'efficacité du leadership est complexe et nécessite une approche variée. Utiliser correctement ces évaluations, en les intégrant dans une culture d'apprentissage et de développement, peut améliorer le leadership et les performances des organisations. Il est important de comprendre que l'évaluation du leadership n'est pas une fin en soi, mais un moyen de développer continuellement les leaders et d'améliorer les performances organisationnelles. Pour y parvenir, il est nécessaire de suivre les évaluations suivantes :

- **L'évaluation de l'efficacité du leadership** est un processus complexe et multidimensionnel essentiel pour le développement organisationnel et individuel. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses des leaders, d'orienter les efforts de développement et d'améliorer les performances globales de l'organisation. Cette évaluation est cruciale pour l'amélioration continue, l'alignement stratégique, la gestion des talents, la responsabilisation des leaders et le façonnement de la culture organisationnelle. La complexité de cette tâche nécessite une approche holistique, combinant diverses méthodes et tenant compte du contexte spécifique de chaque organisation. **(Kaiser.R.B, 2008, p. 96)**
- **L'évaluation à 360 degrés :** Cette approche implique la collecte de feedback auprès de multiples sources : supérieurs, pairs, subordonnés et parfois clients. Le processus comprend l'identification des évaluateurs, la conception du questionnaire, la collecte des données, l'analyse des résultats et la planification du développement. Cette méthode offre une vision

globale de la performance du leader, réduit les biais individuels et permet d'identifier les écarts de perception. Cependant, elle peut être chronophage et coûteuse, et nécessite une gestion attentive pour éviter les feedbacks non constructifs. **(Kaiser.R.B, 2008, p. 97)**

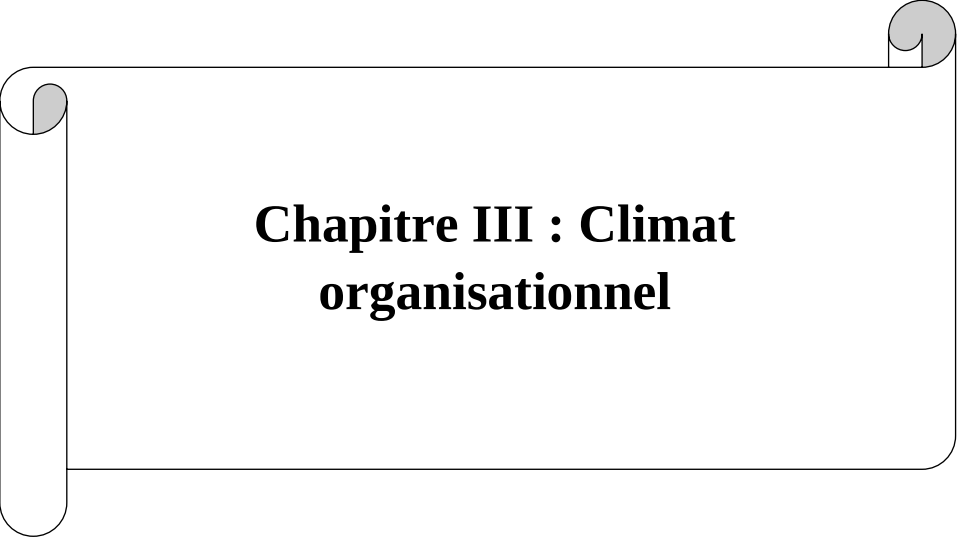
- **La mesure de la performance organisationnelle** : Cette méthode évalue l'impact du leadership sur les résultats de l'entreprise à travers des indicateurs financiers (ROI, croissance du chiffre d'affaires), de marché (part de marché, satisfaction client), opérationnels (productivité, qualité) et de ressources humaines (rétention des employés, taux d'absentéisme). Bien que cette approche offre une mesure objective liée directement aux résultats de l'entreprise, elle présente le défi d'isoler l'impact spécifique du leadership parmi d'autres facteurs influençant la performance organisationnelle. **(Kaiser.R.B, 2008, pp. 97-98)**
- **Les enquêtes sur l'engagement des employés** : Ces enquêtes mesurent l'impact du leadership sur le moral, la motivation et l'engagement des employés. Elles évaluent généralement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester dans l'entreprise, la perception du soutien organisationnel et l'alignement avec les valeurs de l'entreprise. Bien que ces enquêtes donnent une voix aux employés et permettent d'identifier les problèmes de leadership au niveau de l'équipe, elles peuvent être sujettes à des biais de désirabilité sociale et nécessitent une culture de confiance pour obtenir des réponses honnêtes. **(Kaiser.R.B, 2008, p. 99)**
- **Les évaluations psychométriques** offrent une approche standardisée pour mesurer les traits de personnalité, les compétences et les styles de leadership. Ces tests, qui incluent des évaluations de personnalité, d'aptitude cognitive et de jugement situationnel, permettent une comparaison standardisée entre les leaders et peuvent potentiellement prédire la performance future. Cependant, ils peuvent ne pas capturer toute la complexité du leadership en contexte réel et présentent un risque de biais culturel. **(Kaiser.R.B, 2008, p. 100)**
- **Les évaluations basées sur les compétences** mesurent des compétences spécifiques jugées essentielles pour un leadership efficace, telles que la communication, la prise de décision,

la résolution de problèmes et la pensée stratégique. Cette approche permet un alignement avec les besoins spécifiques de l'organisation et fournit une base claire pour le développement. Cependant, elle nécessite une mise à jour régulière pour rester pertinente et risque de négliger des compétences émergentes. (Kaiser.R.B, 2008, pp. 100-101)

- **Les deux outils : Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) et le Leadership Practices Inventory (LPI) :** sont largement utilisés pour évaluer différents aspects du leadership. Le MLQ évalue les styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire, tandis que le LPI se concentre sur cinq pratiques de leadership exemplaire. Ces outils offrent une évaluation structurée et validée empiriquement, mais peuvent ne pas capturer tous les aspects du leadership moderne ou être moins adaptés à certains contextes culturels. (Kaiser.R.B, 2008, pp. 101-102)
- **L'évaluation des centres d'évaluation :** Cela offre une approche basée sur l'observation des comportements des leaders dans des simulations de situations de travail réelles. Cette méthode, qui inclut des exercices de groupe, des jeux de rôle et des études de cas, permet d'évaluer les comportements réels plutôt que rapportés et offre une forte prédiction de la performance future. Cependant, elle est coûteuse, chronophage et peut créer du stress chez les participants. (Kaiser.R.B, 2008, p. 102)
- **La mesure de l'efficacité du leadership** fait face à plusieurs défis, notamment les biais et la subjectivité dans les évaluations, l'influence du contexte organisationnel et culturel, et la difficulté d'établir des liens de causalité entre le leadership et les résultats organisationnels. Ces défis nécessitent une approche réfléchie et nuancée dans la conception et l'interprétation des évaluations de leadership. (Kaiser.R.B, 2008, pp. 102-103)

Synthèse :

Pour synthétiser ce chapitre, nous pouvons dire que le leadership joue un rôle primordial dans la réussite des entreprises, pour cela il est nécessaire d'adopter un bon style de ce dernier tout en mettant l'accent sur l'inspiration, la motivation et la prise en compte des besoins individuels. Nous avons cerné tous les éléments importants de cette variable, tout d'abord sa définition et son évolution ainsi que ses différentes théories et son importance dans les organisations modernes, ensuite nous avons présenté ses styles et nous avons bien cité les compétences et les attributs des leaders efficaces, et nous avons terminé par la présentation de la mesure et l'évaluation de l'efficacité du leadership.



Chapitre III : Climat organisationnel

Préambule

Dans ce troisième chapitre nous avons abordé la notion du climat organisationnel. Nous avons commencé par la définition du climat organisationnel et un bref historique, ensuite nous avons cité son importance et son objectif, puis nous avons déterminé également ses types ainsi que ses notions et ses théories, nous avons ainsi cité les dimensions et les avantages de climats organisationnel et pour terminer nous avons mis en point comment améliorer le climat de travail.

1. Définition du climat organisationnel :

Selon Forechand et Gilmer : « considèrent le climat en fonction de la nature objective des attributs composant une organisation, tels que la dimension d'une organisation, sa technologie, le nombre de niveaux hiérarchiques, la productivité des employés, le taux d'absentéisme et de roulement...etc. » (Forehand.G, 1964, p. 361)

Jeffrey K. Liker, connu pour ses travaux sur le management et l'organisation, n'a pas défini le climat organisationnel de manière directe dans ses écrits les plus célèbres. Cependant, son travail sur le "Toyota Way" et les principes de gestion de Toyota offre des insights sur la culture et le climat organisationnel.

Le climat organisationnel peut être compris à travers les principes du Toyota Way, qui mettent l'accent sur le respect des personnes, le travail en équipe, et l'amélioration continue. Ces principes créent un environnement où les employés se sentent valorisés et encouragés à contribuer à l'amélioration de l'organisation.

Climat organisationnel selon Liker pourrait être décrit comme : "Un environnement de travail façonné par des principes de respect, de collaboration, et de quête incessante d'amélioration, où les employés sont motivés à contribuer à la réussite collective grâce à une culture de soutien et de développement continu." (Jeffrey, 2004, p. 82)

Selon James et Jones (1974) : « le climat peut être défini comme une caractéristique de l'organisation mesurée objectivement ou subjectivement, ou comme un phénomène de nature individuelle mesuré par des perceptions. » Powell et Butterfield et Al « le climat organisationnel a trait à la perception des caractéristiques d'une organisation la façon dont l'organisation ou ses systèmes se comportent avec ses membres et son environnement ». (TESSIER Roger, 1991, p. 199)

Lévy-Leboyer (1998) : « la notion du climat organisationnel est centre des interventions de développement des organisations dans la mesure où c'est la manière dont les individus perçoivent l'organisation qui est responsable de ses problèmes de fonctionnement. **(Danvers, 2003, p. 114)**

« Le climat organisationnel référé comme la collecte des perceptions et expériences dans le site de travail joue un rôle essentiel de motivation des employés et peut-être amélioré en impliquant les employés dans la prise de décision. » **(Gagnon Yves-Chantal, 2007, p. 130)**

« Le climat organisationnel reflète une situation contextuelle à un instant donné, il est lié au comportement des individus à cet instant **(Mona, 2016, p. 51)**

Campbell et al (1970) « voient le climat comme une série d'attributs propres à une organisation particulière qui peuvent être induits de la façon dont l'organisation se comporte avec membres et son environnement. » Pritchard et Karasik (1973) « le climat à leur façon une qualité relativement stable de l'environnement interne d'une organisation, qui la distingue des autres, mais qui de plus est le résultat de comportements et politique des membres de l'organisation, est perçue par les membres de l'organisation, sert de référence pour interpréter une situation et agit comme stimulus pour diriger l'activité. » Schneider (1975) « les perceptions du climat organisationnel sont des descriptions globales significatives que les individus reconnaissent comme caractéristiques des pratiques et procédures d'une organisation donnée ». **LAFLAMME ROCH, 2001, pp.15-16.**

« Le climat organisationnel est fait des perceptions que les membres d'une organisation ou d'un groupe ont de leur environnement de travail ». **(Stephane.G, p. 147)**

« Le climat organisationnel : correspond à des attributs individuels qui transposent les interactions entre les attributs organisationnels et les caractéristiques individuelles en un ensemble d'attentes, d'attitudes et de comportements qui ont des répercussions sur le bien-être de l'individu ». **(Pascale Desrumaux, 2011, p. 25)**

2. L'historique de climat organisationnel :

Le concept de climat est apparu au cours des années soixante et, depuis ce temps, la documentation scientifique abonde en études fragmentées où la définition et l'opérationnalisation de ce concept varient souvent en fonction des objectifs des chercheurs.

La même diversité, peut-être même encore plus accentuée, se rencontre chez les praticiens et utilisateurs de ce concept. Par ailleurs, Glick (1985) mentionne que la recherche sur le climat fait partie d'une épopée glorieuse dans les sciences organisationnelles. Cette thématique a fait l'objet de plusieurs recherches qui ont démontré le pouvoir de prédiction de ce concept, entre

autres, au niveau de la performance, de la motivation au travail, du comportement des individus et de la santé psychologique au travail.

Le pouvoir de prédiction de ce construit réside dans sa capacité à fournir un lien conceptuel entre les phénomènes survenant aux niveaux individuels et organisationnels (Moran et Volwein, 1992). Selon Kuenzi et Schminke (2009), depuis ces dernières années, les chercheurs se sont beaucoup intéressés au contexte organisationnel du travail particulièrement parce qu'il donne un sens aux situations qui surviennent au travail auprès des acteurs d'un système. En effet, selon Patterson et al. (2005) et Rousseau (1988), le climat organisationnel est un concept central à tous les modèles perceptuels de comportement organisationnel dans l'environnement de travail.

Du point de vue historique, tout a commencé avec Lewin, Lippitt et White (1939) par l'étude du climat social d'un groupe de jeunes garçons dans les années trente. **(Luc Brunet et Al, 2016, p.16)**

3. les théories de climats organisation :

► **La théorie de Lewin** (1951) postule que le comportement des individus est influencé par leur personnalité et l'environnement qui les entoure, à travers la formule. Selon cette théorie, les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnels. Lewin note également que l'atmosphère psychologique est une réalité empirique qui offre des faits scientifiquement descriptibles et que l'environnement d'un groupe de travail influence fortement les résultats obtenus par ce dernier. Il souligne également que le climat est influencé par le leadership du groupe. Cependant, il rappelle que le climat est un phénomène subjectif qui doit être validé par des mesures externes et objectives pour en mesurer la précision. **(Shein.E.H, 1996, p. 27)**

► **Une autre théorie a été développée par Halpin et Crofts** (1963), elle se base sur la façon dont les membres d'un groupe perçoivent le comportement d'un leader pour évaluer le climat organisationnel. Ils ont créé un questionnaire qui mesure les perceptions des individus sur le comportement des enseignants et des directeurs d'école en regroupant 64 énoncés sous huit dimensions. Selon cette théorie, le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail, qui est déterminé par le comportement des cadres de l'entreprise. Ce questionnaire permet de classer les écoles sur un continuum de six climats (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé), qui varie en fonction des perceptions des individus. Un climat "ouvert" caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs, avec des individus satisfaits des relations

humaines et de l'accent mis sur la tâche et la production. À l'inverse, un climat "fermé" révèle un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation. (Shein.E.H, 1996, p. 39)

► **la théorie de Likert** (1974) il a identifié deux types de climat organisationnel : autoritaire et participatif. Le système autoritaire se divise en deux sous-types : l'autoritarisme exploiteur, caractérisé par une absence de confiance de la direction envers les enseignants et une prise de décisions centralisée, et l'autoritarisme paternaliste, où la direction a une confiance condescendante envers les enseignants, prend la plupart des décisions et utilise des récompenses et des punitions pour motiver les enseignants. Le système participatif se divise en deux sous-types : le système consultatif, où la direction a une confiance moyenne envers les enseignants, les décisions sont prises à tous les niveaux et le processus de contrôle est délégué, et le système de participation de groupe, où la direction a une confiance complète envers les enseignants, ils travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation, les décisions sont prises à tous les niveaux, la communication est bidirectionnelle et le processus de contrôle est délégué à tous les niveaux. (Likert.R., 1974, p. 26)

4. Importance du climat organisationnel :

Brunet met en évidence l'importance cruciale du climat organisationnel à travers plusieurs aspects clés : il impacte significativement la performance individuelle et collective, pouvant augmenter la productivité jusqu'à 30% ; il influence directement la satisfaction, l'engagement et la loyauté des employés ; il joue un rôle essentiel dans la rétention des talents et l'attraction de nouveaux ; il favorise une communication ouverte et transparente, vitale pour l'efficacité organisationnelle ; et enfin, il encourage la créativité et l'innovation, facilitant l'adaptation de l'organisation aux changements. Ainsi, un climat organisationnel positif apparaît comme un facteur déterminant pour le succès et la pérennité d'une organisation. (Brunet.L, 2001, p. 213)

5. Les objectifs du climat organisationnel :

- **Améliorer la performance et la productivité** : Un des objectifs principaux du climat organisationnel est d'augmenter la performance globale de l'entreprise. Un climat positif encourage les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui se traduit par une productivité accrue. Cela implique de créer un environnement où les employés se sentent valorisés, motivés et capables de réaliser leur plein potentiel.
- **Favoriser la satisfaction et le bien-être des employés** : Un bon climat organisationnel vise à améliorer la satisfaction au travail et le bien-être général des employés. Cela inclut la création d'un environnement de travail agréable, la promotion d'un équilibre entre vie

professionnelle et vie personnelle, et la mise en place de politiques qui soutiennent le bien-être physique et mental des employés.

- **Renforcer l'engagement et la loyauté :** Un autre objectif crucial est de développer un sentiment d'appartenance et d'engagement chez les employés. Un climat organisationnel positif cherche à aligner les valeurs de l'entreprise avec celles des employés, favorisant ainsi une plus grande loyauté et un engagement à long terme envers l'organisation.
- **Faciliter la communication et la collaboration :** Le climat organisationnel vise à créer un environnement où la communication est ouverte, transparente et efficace à tous les niveaux de l'organisation. Cela inclut la promotion du travail d'équipe, la réduction des silos organisationnels et l'encouragement du partage d'idées et d'informations.
- **Stimuler l'innovation et la créativité :** Un climat organisationnel positif cherche à créer un environnement où les employés se sentent en sécurité pour prendre des risques calculés et proposer de nouvelles idées. L'objectif est de favoriser une culture d'innovation continue qui permet à l'organisation de rester compétitive et de s'adapter aux changements du marché.
- **Attirer et retenir les talents :** Un bon climat organisationnel vise à faire de l'entreprise un employeur de choix. Cela implique de créer une réputation positive sur le marché du travail, d'offrir des opportunités de développement professionnel et de mettre en place des politiques attractives pour attirer les meilleurs talents et les retenir à long terme.
- **Réduire le stress et les conflits :** Le climat organisationnel a pour objectif de minimiser les sources de stress et de conflit au sein de l'organisation. Cela peut inclure la mise en place de mécanismes de résolution de conflits, la promotion d'un leadership empathique et la création d'un environnement de travail qui réduit le stress inutile.
- **Promouvoir la diversité et l'inclusion :** Un objectif important du climat organisationnel est de créer un environnement où la diversité est valorisée et où tous les employés se sentent inclus et respectés, indépendamment de leur origine, genre, âge ou autres caractéristiques personnelles.
- **Aligner la culture organisationnelle avec les objectifs stratégiques :** Le climat organisationnel vise à créer une culture qui soutient et renforce les objectifs stratégiques de

l'entreprise. Cela implique de s'assurer que les valeurs, les comportements et les pratiques au sein de l'organisation sont alignés avec sa vision et sa mission à long terme.

- **Améliorer l'adaptabilité et la résilience** : Enfin, un bon climat organisationnel cherche à développer la capacité de l'organisation et de ses employés à s'adapter au changement et à faire face aux défis. Cela inclut la promotion de la flexibilité, de l'apprentissage continu et de la résilience face aux difficultés. (Schneider.B, 2014, pp. 298-312)

6. Les types du climat organisationnel :

Selon Brunet et Savoie il y a six types du climat organisationnel qui sont regroupés en deux typologies (typologie de confiance et typologie de méfiance).

a. Le climat de méfiance :

Il s'agit d'un environnement de travail perçu par les employés comme étant fermé et où le doute et la méfiance prévalent. Les employés savent qu'ils peuvent difficilement se fier à l'institution. Les communications ascendantes, descendantes et latérales sont difficiles, par toujours franches et souvent fermées. La haute direction agit de façon autoritaire ; les employés ne peuvent pas toujours travailler en équipe et ils manquent d'engagement et d'implication au travail. Des comportements antisociaux et délinquants (vols, violence et sabotage) font leur apparition. Le perfectionnement et le recyclage sont soit peu présents, soit mal perçus par les employés. Les cliques vont parfois avoir des relations conflictuelles ou rechercher à combattre le pouvoir de la direction. Les relations patronales-syndicales vont être teinté d'une idéologie de combat. Cette catégorie de climat de méfiance regroupe trois sous-climats : la rigidité, la nuisance et la malveillance. MOISSET JEAN-JOSEPH et AL, 2018, pp. 280-281.

- Le sous-climat de malveillance :

Il s'agit d'un environnement de travail caractérisé par une méfiance extrême. La direction est très méfiante face à ses employés et vice versa. Les employés sont aussi très méfiants entre eux et refusent de s'entraider et de collaborer. Les membres considèrent qu'ils sont prisonniers d'un système dévalorisant. L'environnement physique est considéré comme étant très néfaste, voire dangereux. Les contraintes imposées par l'organisation sont vues comme malsaines, néfastes et cherchant à faire mal. Les relations intergroupes sont soit très conflictuelles (on cherche dans

l'isolement ou préférant s'isoler). Les relations patronales-syndicales sont agressives et les deux parties se livrent une lutte de pouvoir ou chacun essaie d'affirmer sa supériorité. Les incitations au travail se font d'une manière dictatoriale et extrêmement contraignante. Finalement, on voit apparaître des actes délictueux, violents et des comportements antisociaux visant à détruire la réputation d'une personne. **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 281.**

- Le sous-climat de nuisance :

Cet environnement interne est caractérisé par un certain degré de méfiance et de compétition entre les employés. Les employés sont gérés de façon très autocratique et sans considération. L'environnement physique est malpropre, voire insalubre. Les contraintes imposées par l'organisation nuisent à l'autonomie individuelle et favorisent une compétition malsaine entre les employés, entraînant leur isolement. Les attitudes au travail, de même que l'application des règles qui régissent la façon de faire, sont vue comme négatives, dépassées et contrariantes, et elles gênent le rendement au travail. Les intergroupes sont conflictuelles et compétitives et les incitations au travail souvent contradictoires, nuisant au rendement plus qu'elles ne facilitent. Les relations patronales-syndicales sont conflictuelles et très formalisées. On voit apparaître non seulement des comportements antisociaux, mais aussi des comportements délinquants, comme le sabotage et le vandalisme. **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 282.**

- Le sous-climat de rigidité :

Ce type de climat se caractérise par un faible de confiance. Les employés considèrent qu'ils ont d'autonomie et de considération. Au travail, ils perçoivent que leur environnement physique (température, éclairage, propreté) laisse un peu à désirer. Les contraintes imposées par l'organisation, c'est-à-dire les règles qui régissent la façon de faire et les attitudes au travail, de même que l'application de ces règles, sont vue comme immuables, inflexibles et austères. Les relations intergroupes ou patronales-syndicales sont froides et distantes et les incitations au travail se font de façon autoritaire. On retrouve certains comportements antisociaux, comme les mensonges et les rumeurs. **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 282.**

b. Le climat de confiance :

Il s'agit d'un environnement de travail perçu par les employés comme étant ouvert et où la justice et l'équité prévalent. Les employés savent qu'ils peuvent se fier à l'institution. Les communications ascendantes, descendantes et latérales sont ouvertes, franches et honnêtes. La haute direction agit de façon consultative et les problèmes sont réglés à la source. Les employés travaillent efficacement. Un fort degré d'implication et d'engagement au travail caractérise le fonctionnement de tous les employés. Les comportements antisociaux et délinquants (vols, violence, sabotage) sont quasi inexistantes. Le personnel est fortement intéressé par le

développement personnel et le recyclage. Les groupes informels d'employés et les cliques ont surtout une fonction de soutien : il n'existe donc presque pas de conflits intergroupes et les relations patronale-syndicales sont basées sur une conception d'affaires plutôt que de combat. Cette catégorie de climat de confiance regroupe trois sous-climats : la bienveillance, le soutien et la souplesse. **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 283.**

- Le sous-climat de souplesse :

Il s'agit d'un environnement de travail perçu par les employés comme étant moyennement juste et équitable. On observe quelques accrocs à la probité mais en générale, ils ont assez légers. La fiabilité de l'organisation n'est pas toujours exemplaire. Les employés considèrent que, rn général. Ils pourraient jouir de plus d'autonomie et de considération. L'environnement physique est perçu comme pouvant être amélioré. Les contraintes imposées par l'organisation sont à la limite, acceptables. Il existe quelques conflits intergroupes, mais ceux-ci n'ont pas de répercussions sur la performance au travail. Les rapports patronaux-syndicaux sont cordiaux, sans plus. Finalement, les employés considèrent que leur organisation ne leur prodigue qu'un minimum d'encouragement à travailler **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 284.**

- Le sous-climat de soutien :

Ce type de sous-climat qui se caractérise par des relations basées sur l'entraide et l'amitié. Les relations patronales-syndicales se font sur une base d'affaires. Finalement, les employés apprécient que les incitations au travail se fassent surtout sous forme d'encouragement. **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 284.**

- Le sous-climat de bienveillance :

Ce type de sous-climat se caractérise par un degré très élevé de confiance. Les employés perçoivent qu'ils ont beaucoup d'autonomie et de considération au travail, que l'environnement physique (température, éclairage, propreté, etc.) est extrêmement confortable. Les contraintes imposées par l'organisation, c'est-à-dire les règles qui régissent la façon de faire et les attitudes au travail, de même que l'application de ces règles, sont vue comme étant nulles ou inexistantes. Les relations intergroupes et les rapports entre le patronat et le syndicat sont teinté de confiance et de coopération, Finalement, les employés considèrent que l'organisation leur prodigue énormément d'encouragement au travail. **MOISSET JEAN-JOSEPH et Al, p. 284.**

7. Dimensions du climat organisationnel :

Les dimensions du climat organisationnel, telles que définies par James et James (1989), offrent un cadre complet pour comprendre l'environnement de travail tel qu'il est perçu par les employés. Ces chercheurs ont identifié quatre dimensions principales qui, ensemble, forment la perception globale du climat au sein d'une organisation.

La première dimension, le stress lié au rôle et le manque d'harmonie, se concentre sur les tensions et les conflits que les employés peuvent ressentir dans leur travail quotidien. Cela inclut l'ambiguïté et les conflits de rôle, la surcharge de travail, ainsi que les frictions potentielles avec les collègues ou la hiérarchie. Cette dimension est cruciale car elle affecte directement le bien-être des employés et leur capacité à performer efficacement.

La deuxième dimension, le défi professionnel et l'autonomie, reflète la perception des employés quant à leur capacité à prendre des initiatives et à utiliser pleinement leurs compétences. Elle englobe l'autonomie dans la prise de décision, la variété des tâches, l'importance des responsabilités confiées, et les opportunités de développement professionnel. Cette dimension est essentielle pour la motivation et l'engagement des employés.

La troisième dimension concerne la facilitation et le soutien du leadership. Elle évalue la qualité du leadership et le soutien fourni par les supérieurs hiérarchiques. Cela comprend la clarté de la communication des objectifs, la qualité du feedback, la confiance accordée aux employés, et le soutien dans la résolution de problèmes. Cette dimension joue un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail positif et productif.

Enfin, la quatrième dimension se concentre sur la coopération et la chaleur au sein du groupe de travail. Elle reflète la qualité des relations interpersonnelles dans l'organisation, incluant la cohésion de l'équipe, la qualité de la communication entre collègues, l'entraide et le soutien mutuel, ainsi que l'ambiance générale de travail. Cette dimension est fondamentale pour créer un sentiment d'appartenance et favoriser la collaboration. **(James.L.R, 1989, pp. 739-751)**

Ces quatre dimensions interagissent pour former la perception globale du climat organisationnel. Bien que chacune puisse être évaluée individuellement, c'est leur combinaison qui donne une image complète et nuancée du climat au sein de l'organisation. Ce modèle fournit ainsi un cadre précieux pour comprendre et évaluer l'environnement de travail, permettant aux organisations d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière pour améliorer le climat général.

8. Les avantages d'un bon climat du travail :

Le climat organisationnel désigne l'ensemble des perceptions partagées par les membres d'une organisation concernant les politiques, pratiques et procédures en vigueur. Un climat organisationnel positif peut apporter plusieurs avantages significatifs. Voici quelques-uns des avantages avec des références :

- Amélioration de la satisfaction des employés : Un climat organisationnel positif peut accroître la satisfaction des employés en leur offrant un environnement de travail agréable et motivant. Cela peut se traduire par une réduction du turnover et une fidélisation accrue des talents.
- Augmentation de la productivité : Lorsque les employés se sentent valorisés et soutenus par leur organisation, ils sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail, ce qui peut entraîner une augmentation de la productivité.
- Réduction du stress et de l'absentéisme : Un climat organisationnel favorable peut réduire le stress au travail et l'absentéisme en créant un environnement de soutien où les employés se sentent à l'aise de partager leurs préoccupations et de demander de l'aide.
- Favorise l'innovation et la créativité : Un climat organisationnel qui encourage l'ouverture d'esprit, la collaboration et la prise de risques calculés peut stimuler l'innovation et la créativité au sein de l'organisation.
- Renforcement de la cohésion d'équipe : Un bon climat organisationnel peut renforcer la cohésion d'équipe en favorisant des relations de travail harmonieuses et en instaurant une culture de confiance et de respect mutuel.
- Amélioration de la réputation de l'entreprise : Les entreprises avec un climat organisationnel positif sont souvent perçues comme des employeurs de choix, ce qui peut améliorer leur réputation et attirer des talents de qualité. (FOMBRUN Charles, 1990, p. 239-241)

9. Stratégies pour améliorer le climat organisationnel :

Les stratégies suivantes peuvent contribuer à créer un environnement de travail positif et stimulant :

a. Analyser le climat organisationnel actuel :

Les enquêtes auprès des salariés constituent un moyen de déterminer le climat organisationnel actuel. Il est judicieux de mener des enquêtes anonymes sur la sécurité au travail, la communication, le leadership, la satisfaction au travail et l'équilibre entre vie

professionnelle et vie privée. Les résultats de l'enquête fourniront des indications précieuses sur les forces et les faiblesses du climat de l'organisation. (West.M.A, 2012, p. 19)

b. Développer des comportements qui reflètent les valeurs et les objectifs de l'entreprise :

L'une des clés de l'amélioration du climat organisationnel consiste à s'assurer que les employés comprennent et incarnent les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Il s'agit de traduire ces valeurs et ces objectifs en comportements spécifiques attendus et récompensés au sein de l'organisation.

Commencez par définir clairement les valeurs et les objectifs de l'entreprise, puis identifiez les comportements spécifiques qui s'alignent sur ces valeurs et ces objectifs. Par exemple, si l'une des valeurs de l'entreprise est le travail d'équipe, les comportements spécifiques peuvent inclure la collaboration, le partage d'idées et le soutien aux collègues. (West.M.A, 2012, pp. 19-20)

c. Créer un meilleur environnement de travail :

Les salariés passent la majeure partie de leur journée au travail, et l'environnement de travail peut avoir un impact significatif sur leur motivation, leur productivité et leur satisfaction professionnelle. (West.M.A, 2012, p. 21)

d. Renforcer la reconnaissance des employés :

Les employés qui se sentent valorisés et appréciés sont plus susceptibles d'être engagés et motivés, ce qui augmente la productivité et la satisfaction au travail.

Mettre en place un programme formel de reconnaissance des employés pour leur travail et leurs réalisations. Il peut s'agir de récompenses, de primes ou d'une simple note de remerciement. Veillez à ce que la reconnaissance soit opportune et spécifique, afin que les employés sachent ce pour quoi ils sont reconnus.

Cependant, la reconnaissance ne doit pas toujours être formelle. Encouragez vos supérieurs et vos collègues à vous donner régulièrement un retour d'information et à vous féliciter pour votre bon travail. Il peut s'agir simplement d'une reconnaissance verbale lors d'une réunion d'équipe ou d'une mention dans le bulletin d'information de l'entreprise. (West.M.A, 2012, p. 22)

e. Développez vos compétences en matière de leadership :

En tant que dirigeant, vous donnez le ton à l'ensemble de l'organisation. Votre attitude, votre comportement et vos décisions ont un impact sur la culture et le climat du lieu de travail. Il est donc essentiel de développer ses capacités de leadership pour créer un environnement de travail positif et productif.

L'un des moyens d'améliorer votre leadership est de vous concentrer sur vos compétences en matière de communication. La pierre angulaire d'un bon leadership est une communication efficace. Cela implique d'écouter activement, de s'exprimer clairement et de fournir un retour d'information à son équipe. **(West.M.A, 2012, pp. 22-23)**

f. Encourager l'autonomie :

Les employés qui se sentent en confiance et habilités à prendre leurs propres décisions sont plus susceptibles d'être engagés et motivés.

Pour promouvoir l'autonomie des employés, il faut leur déléguer des tâches et des responsabilités et les encourager à assumer la responsabilité de leur travail. Il est essentiel de fournir un soutien et des conseils lorsque c'est nécessaire, mais évitez la micro gestion et donnez-leur la liberté de prendre des décisions et de résoudre des problèmes de manière indépendante. **(West.M.A, 2012, p. 23)**

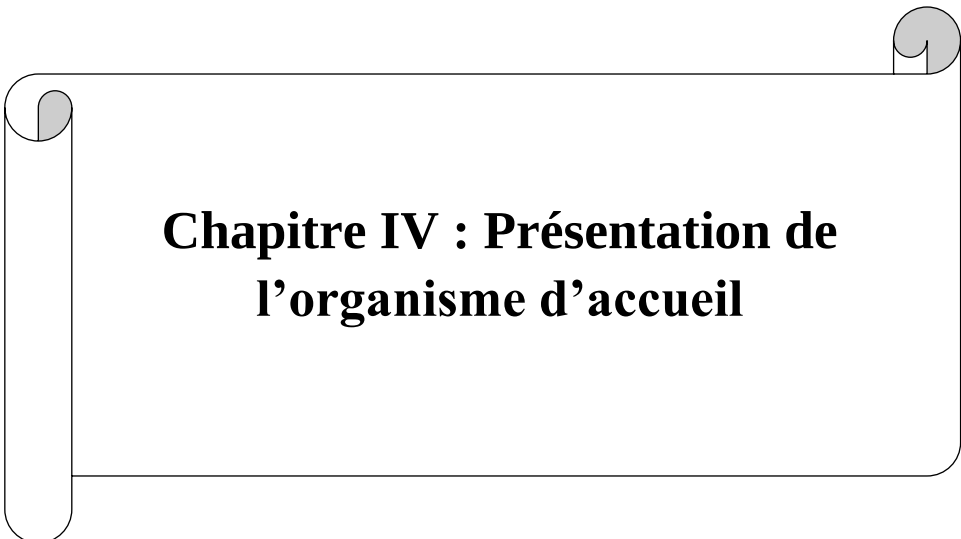
g. Mettre l'accent sur l'appartenance et l'inclusion :

Il est essentiel de donner la priorité à la diversité, à l'inclusion et à l'appartenance pour créer un environnement de travail positif. Il s'agit d'instaurer une atmosphère dans laquelle les travailleurs se sentent valorisés, respectés et intégrés. Les travailleurs qui ont le sentiment d'appartenir à un groupe ont tendance à faire preuve d'un engagement, d'une productivité et d'un dévouement accrus. Tout d'abord, il est essentiel d'évaluer le climat actuel et d'identifier les domaines où il existe des obstacles à l'inclusion. **(West.M.A, 2012, p. 23)**

Synthèse :

En résumé, ce chapitre a mis en lumière l'importance cruciale du climat organisationnel dans milieu professionnelle, on a commencé par sa définition et son évolution ainsi que les fondements théoriques, son importance, ses objectifs, pour mieux éclaircir cette notion nous avons cerné aussi ses types, ses dimensions ensuite nous avons présenté ses avantages et enfin nous avons proposé quelques stratégies pour améliorer le climat organisationnel au travail.

Partie pratique

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a thin black border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker gray shadow. The text is centered within the unrolled portion.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de complexe SARL ITHRI :

L'entreprise OVITALE a été créée par Mr : HAMIDOUCHE BOUBKEUR en 1991 sous forme d'ETS HAMIDOUCHE, sise à Arafou Commune Akbou W. BEJAIA, cette dernière a pour activité principale la production des SODA. En 1998, ETS HAMIDOUCHE s'agrandit par l'acquisition d'un terrain sur la route du Marché Akbou. En 1998, dans le but de faire une extension pour l'unité, le propriétaire acquiert un terrain sis à la route du marché de gros Commune Akbou W. BEJAIA, pour élargir son activité. En 2000 le propriétaire cède l'unité à ses quatre fils qui décident de changer de dénomination, d'ETS HAMIDOUCHE à SARL ITHRI SODA, En 2003, après s'être lancé dans la production de soda dans la nouvelle unité, ils ont découvert des sources d'eau dans les nappes de l'unité. Après les recherches et les analyses nécessaires pour la conformité de ces sources, ils décident de se lancer dans la production d'eau minérale, en changeant de dénomination de la SARL ITHRI SODA à LA SARL BOISSONS ITHRI spécialisée dans la production d'eau minérale et boissons divers non alcoolisées. L'entreprise OVITALE, aujourd'hui, a une capacité de production d'eau de source de 14000 bouteilles par heure en 1.5 et 0.5 litres, et de 12000 bouteilles par heure en 5 litres. Pour le soda et jus une capacité de 12000 bouteilles par jour. En 2012 la SARL se lance dans l'eau embouteillée, sous la marque OVITALE, en produisant uniquement le format la 5 litres. En 2019 acquisition de nouvelles machines d'une très grande capacité de production, à la pointe de la technologie et conforme aux normes internationales conçues par des leaders du domaine.

<https://www.ovitale.dz>

2. Le statut géographique du complexe SARL ITHRI :

Le complexe ovitale est implanté à 70 Km de Bejaia, à 185 Km à l'est de la capitale Alger, à proximité de la RN26, et à 500 mètres de marché véhicules et bétails, à côté la FIRM Kherbouche industrie, voir la figure au-dessous.

Le statut géographique



3. Les différentes activités de complexe SARLE ITHRI :

L'ensemble des activités d'ovitale sont basées sur la production :

- **Sodas, colas et boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA)**
 - Colas
 - Limonades
 - Boissons gazeuses à base de fruits
- **Eaux**
 - Eaux pétillantes
- **Importateurs et exportateurs**

Infrastructure :

Surface totale 40000 m

Bâtie 1800 m

Ateliers (production) :

Soda : 600 m

Eau de source : 1000 m

Magasine : matières première / pièce de rechange

Laboratoire d'autocontrôle :105 m

Bureau d'administration :100 m

Totale effectif :120 employé (<https://www.ovitale.dz>)

4. L'objectif du complexe SARL ITHRI OVITALE :

Les présentes Conditions Générales ont pour objet de définir les modalités de mise à disposition des services et contenus du site **OVITALE**, ci-après nommé « le Service » et les conditions d'utilisation du Service par l'Utilisateur. Tout accès et/ou Utilisation du site **OVITALE** suppose l'acceptation et le respect de l'ensemble des termes des présentes Conditions et leur acceptation inconditionnelle. Elles constituent donc un contrat entre le Service et l'Utilisateur.

Dans le cas où l'Utilisateur ne souhaite pas accepter tout ou partie des présentes conditions générales, il lui est demandé de renoncer à tout usage du site.

Accès au service

Le Service est accessible gratuitement à tout Utilisateur disposant d'un accès à internet. Tous les coûts afférents à l'accès au Service, que ce soient les frais matériels, logiciels ou d'accès à internet sont exclusivement à la charge de l'utilisateur.

Il est seul responsable du bon fonctionnement de son équipement informatique ainsi que de son accès à internet.

OVITALE met en œuvre tous les moyens raisonnables à sa disposition pour assurer un accès de qualité au Service, mais n'est tenu à aucune obligation d'y parvenir.

OVITALE ne peut, en outre, être tenue responsable de tout dysfonctionnement du réseau ou des serveurs ou de tout autre événement échappant au contrôle raisonnable, qui empêcherait ou dégraderait l'accès au Service.

OVITALE se réserve la possibilité d'interrompre, de suspendre momentanément ou de modifier sans préavis l'accès à tout ou partie du Service, afin d'en assurer la maintenance, ou pour toute autre raison, sans que l'interruption n'ouvre droit à aucune obligation ni indemnisation.

Propriété intellectuelle

Les textes et illustrations sont la Propriété d'**OVITALE** et ne peuvent sous aucunes conditions être reproduits, distribués ou modifiés.

«**OVITALE**» est une marque déposée.

Toute reproduction non autorisée de sa marque, logos et signes distinctifs constitue une contrefaçon passible de sanctions pénales.

- Le contrevenant s'expose à des sanctions civiles et pénales et notamment aux peines prévues du code de la Propriété Intellectuelle.
- L'Utilisateur est seul responsable du Contenu qu'il envoie via le Service recrutement.
- L'Utilisateur est, aussi, seul responsable du Contenu qu'il envoie via le Service commercial et consommateur.

Il s'engage notamment à ce que ces données ne soient pas de nature à porter atteinte aux intérêts légitimes de tiers quels qu'ils soient.

A ce titre, il garantit **OVITALE** contre tous recours, fondés directement ou indirectement sur ces propos ou données, susceptibles d'être intentés par quiconque à l'encontre d'**OVITALE**.

Données personnelles

Dans une logique de respect de la vie privée de ses Utilisateurs, **OVITALE** s'engage à ce que la collecte et le traitement d'informations personnelles, effectués au sein du présent site, soient effectués conformément aux règles et lois en vigueur soient nationales ou internationales.

Conformément à ces règles et lois, **OVITALE** garantit à l'Utilisateur un droit d'opposition, d'accès et de rectification sur les données nominatives le concernant.

L'utilisateur a la possibilité d'exercer ce droit :

- En utilisant le formulaire de contact mis à sa disposition ;

en rentrant directement en contact par l'adresse suivante : (<mailto:contact@ovitale.dz>)

Limites de responsabilité

Les informations diffusées sur le site **OVITALE** proviennent de sources réputées fiables.

Toutefois, **OVITALE** ne peut garantir l'exactitude ou la pertinence de ces données.

En outre, les informations mises à disposition sur ce site le sont uniquement à titre purement informatif et ne sauraient constituer en aucun cas un conseil ou une recommandation de quelque nature que ce soit.

En conséquence, l'Utilisation des informations et contenus disponibles sur l'ensemble du site, ne sauraient en aucun cas engager la responsabilité d'**OVITALE**, à quelque titre que ce soit. L'utilisateur est seul maître de la bonne utilisation, avec discernement et esprit, des informations mises à sa disposition sur le Site.

Par ailleurs, l'Utilisateur s'engage à indemniser **OVITALE** de toutes conséquences dommageables liées directement ou indirectement à l'usage qu'il fait du Service.

OVITALE s'engage à mettre en place tous les moyens nécessaires pour garantir la sécurité et la confidentialité des données transmises.

L'utilisateur admet connaître les limitations et contraintes propres au réseau internet et, à ce titre, reconnaît notamment l'impossibilité d'une garantie totale de la sécurisation des échanges de données.

OVITALE ne pourra pas être tenue responsable des préjudices découlant de la transmission de toute information.

OVITALE ne pourra en aucun cas, dans la limite du droit applicable, être tenue responsable des dommages et/ou préjudices, directs ou indirects, matériels ou immatériels, ou de quelque nature que ce soit, résultant d'une indisponibilité du Service ou de toute Utilisation du Service.

Le terme « Utilisation » doit être entendu au sens large, c'est-à-dire tout usage du site quel qu'il soit, licite ou non.

L'utilisateur s'engage, d'une manière générale, à respecter l'ensemble de la réglementation en vigueur. (<https://www.ovitale.dz>)

- **Autres mentions :**

- **Force majeure**

La responsabilité d'**OVITALE** ne pourra être engagée en cas de force majeure ou de faits indépendants de sa volonté.

- **Evolution du présent contrat**

OVITALE se réserve le droit de modifier les termes, conditions et mentions du présent contrat à tout moment.

Il est ainsi conseillé à l'Utilisateur de consulter régulièrement la dernière version des Conditions d'Utilisation disponible sur le site.

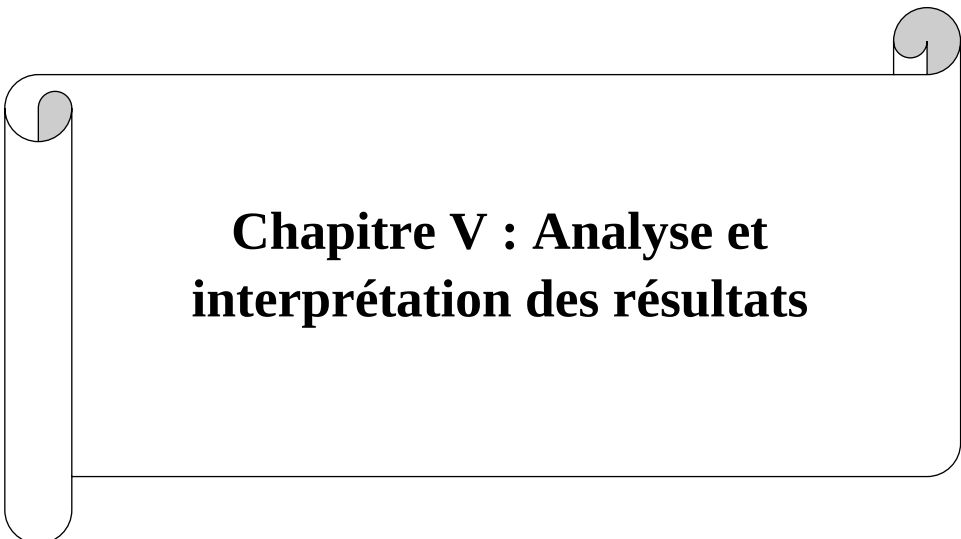
- **Durée et résiliation**

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à compter de l'Utilisation du Service par l'Utilisateur.

- **Droit applicable et juridiction compétente**

Les règles en matière de droit, applicables aux contenus et aux transmissions de données sur et autour du site, sont déterminées par la loi en vigueur.

En cas de litige, n'ayant pu faire l'objet d'un accord à l'amiable, seuls les tribunaux Algérien du ressort de la cour d'appel d'Alger sont compétents. (<https://www.ovitale.dz>)

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a thin black border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker gray shadow. The text is centered on the unrolled portion.

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

Préambule :

Dans ce chapitre on va présenter les données recueillis de notre recherche et en suite on va les analyser et les traiter, au final on va discuter sur les résultats et réponses rassemblées lors de notre enquête sur le terrain, en répartissant selon les éléments clés des hypothèses de recherche de ce travail pour procéder à leur vérification.

1. Le déroulement de l'enquête :

Selon François de Singly "L'enquête est une démarche visant à produire des connaissances sur une situation ou un phénomène à partir d'un questionnement initial, par le recueil systématique et l'analyse de données, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives." (Singly, 2012, p. 34)

Lors de notre étude à l'entreprise SARL ITHRI BOISSON (OVITAL) Akbou Béjaia, nous avons procédé donc par un entretien individuel en profondeur avec les enquêtés choisis. Le déroulement de cet entretien s'est fait face à face, avec des enquêtés qui ont répondu à nos questions avec transparence totale, la durée de ces entretiens était limitée entre 30 et 45 minutes pour chacun pour une période d'un mois à savoir du 03 Mars au 04 Avril 2024, les heures varient de la disponibilité du personnel. Durant cette période notre objectif est basé sur la récolte de données bien précisées afin qu'on puisse vérifier nos hypothèses. En ce qui concerne la langue utilisée, nous avons rencontré des difficultés avec les fonctionnaires, car la plupart du temps, les échanges se faisaient en français. Cependant, nous avons parfois dû traduire en kabyle pour mieux faire comprendre les questions posées.

Cette technique nous facilite à l'acquisition des informations dans une manière professionnelle et aisé

Pour l'analyse des résultats de notre étude, nous avons repartis sur deux axes :

- **1er axe** : Les informations personnelles et professionnelles.
- **2ème axe** : le leadership et son impact sur la perception d'organisation du travail.
- **3ème axe** : le leadership et son impact sur la perception de d'équipe du travail.

2. Les informations personnelles et professionnelles :**Tableau : les informations personnelles et professionnelles :**

Enquêtés	Nom /prénom	Age	Situation familiale	Poste occupé	Ancienneté
Enquêtés N1	NACER	29 ans	Marié	Agent commercial	1 ans
Enquêtés N2	HOCINE	33ans	Marié	opérateur	2 ans
Enquêtés N3	HAMIDE	52ans	Marié	Responsable comptabilité	24 ans
Enquêtés N4	YACINE	43ans	Célibataire	Chef de linge production	9 ans
Enquêtés N5	DAHMANE	54 ans	Marié	Responsable de sécurité	20 ans
Enquêtés N6	NABILA	28 ans	Célibataire	Informatique	5 ans
Enquêtés N7	NADJETTE	38 ans	Marié	Agent commercial	5 ans
Enquêtés N8	NORDINE	39 ans	Célibataire	Responsable ASE	15 ans

Source : l'enquête

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité de nos répondants sont des hommes, avec seulement deux femmes, car la nature des tâches dans cette entreprise exige une force physique. Les femmes se limitent donc principalement aux tâches administratives. Les âges des participants varient entre 28 et 54 ans, et leur expérience professionnelle va d'un an à vingt-quatre ans. Parmi eux, cinq sont mariés et les trois autres sont célibataires. Dans notre étude, nous avons inclus tous les services de l'organisation, en commençant par la sécurité, les finances et le commerce, ainsi que les services techniques et de production.

3. Le leadership et son impact sur la perception d'organisation du travail :**3-1 La participation des travailleurs dans l'organisation des tâches :**

Suite à cette question, il ressort que tous les employés participent à la réalisation des tâches grâce à leur leadership dans l'organisation des tâches au sein de l'entreprise. Comme l'a déclaré un employé lors de l'enquête numéro 1 : « Oui, bien sûr, nous participons à la prise de décisions collectives pour atteindre les objectifs. Cela nous encourage à nous impliquer dans l'organisation des tâches et à avoir confiance en nous. »

Le chef de production, lors de l'enquête numéro 4, a ajouté : « Bien sûr, notre responsable nous permet de donner notre avis afin de participer à l'organisation des tâches. » Enfin, lors de l'enquête numéro 7, un employé a indiqué : « Oui, le responsable coopère, mais chacun a ses tâches et ses objectifs. »

Cela permet à cette approche de favoriser l'engagement et la responsabilité et l'efficacité au sein de l'organisation est motivent les employeurs pour gagner la confiance en soi et amélioré leur rendement est devenir des membres actives et créatives au sein de l'entreprise.

Pour conclure cette approche favorise la collaboration est l'engagement des employés en valoriser leur compétence et leur idée.

3-2 La réaction de supérieurs directe sur l'amélioration de la prestation de employeurs sous la charge du travail.

La réaction de supérieure joue un rôle crucial pour éviter la charge du travail dans l'organisation pour ignorés tout dysfonctionnement auprès de l'employeur soit physique ou psychologique cela ne pas être affecter son rendement au sein de l'organisation

Dans cette enquête, l'ensemble des travailleurs a eu la même réaction, affirmant que leur responsable les aide à gérer la charge de travail et à améliorer leurs performances. Comme mentionné lors de l'enquête numéro 4 : « Notre leader réagit lui-même pour gérer cette pression en s'impliquant dans nos tâches et en nous offrant un soutien supplémentaire. » De plus, lors de l'enquête numéro 6, un employé a déclaré : « Le supérieur ne met pas de pression, au contraire, il participe activement pour réduire la charge de travail. »

Il est important de communiquer ouvertement avec votre supérieure directe lorsque vous ressentez une charge de travail excessive. Vous pouvez discuter de la situation et proposer des solutions pour améliorer votre prestation. Cela peut inclure la réorganisation des tâches, la priorisation des projets ou même la possibilité de recevoir un soutien supplémentaire. La communication ouverte et constructive est essentielle pour trouver des solutions efficaces ensemble.

En finale son soutien est son écoute active sont essentiel pour maintenir un environnement de travail positive est productive.

3-3- la maîtrise et l'adaptation au travail selon le leader :

La maîtrise et l'adaptation au travail par le leader est essentiellement pour le succès de toute organisation est facilité à maîtriser les compétences nécessaires pour diriger efficacement son équipe.

Dans cette enquête, l'ensemble des travailleurs a eu la même réaction : leur responsable les aide à gérer la charge de travail et à améliorer leurs performances. Comme mentionné lors de l'enquête numéro 4 : « Notre leader réagit lui-même pour gérer cette pression en s'impliquant dans nos tâches et en nous offrant un soutien supplémentaire. » De plus, lors de l'enquête numéro 6, un employé a déclaré : « Le supérieur ne met pas de pression, au contraire, il participe activement à réduire la charge de travail. », et s'adaptant aux situations nouvelles.

Absolument, un leader qui favorise l'apprentissage et l'adaptation au travail joue un rôle crucial dans le développement professionnel des employés. En soutenant la formation continue et en facilitant l'ajustement aux changements, un tel leader peut aider ses collaborateurs à exceller dans leurs fonctions et à relever efficacement les défis professionnels. Encourager les employés à envisager positivement leur avenir et à poursuivre leurs objectifs personnels et professionnels est satisfaction au travail des employés, favorisant ainsi de meilleures performances organisationnelles.

De même, partager les risques avec les employés et maintenir une cohérence avec les principes et les valeurs de l'entreprise sont des éléments essentiels d'une culture organisationnelle saine. Cela instaure un climat de confiance et de transparence, où les employés se sentent appréciés et impliqués. Cette approche peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et encourager les employés à s'investir davantage dans la réalisation des objectifs organisationnels. En conséquence, cela peut conduire à une plus grande fidélité des employés et à des performances commerciales plus durables (**Amir Sadeghi, 2012**)

3-4-l'esprit de d'écoute et le sens d'observation de leader directe forme une amélioration individuelle organisationnelle :

Absolument ; l'esprit de l'écoute et le sens de l'observation de leader peuvent contribuer grandement à l'amélioration individuelle et organisationnelle, le leader peut identifier les besoins et les domaines d'amélioration potentiels de plus est observent attentivement les performances et les interactions au sein de l'équipe et fournir a feed-back constructif pour favoriser le développement professionnelle.

D'après les réponses recueillies, nous constatons que le leader accorde une grande importance à l'écoute et à l'observation. Par exemple, lors des enquêtes numéros 2, 5, et 6, les employés ont déclaré : « Oui, cela nous permet de renforcer la confiance et d'encourager l'engagement », « Oui, bien sûr, nous vivons cela, les deux parties doivent avoir cet esprit », et « Oui, effectivement, cela apporte un plus. »

Dans notre perspective, la capacité d'écoute et l'observation active d'un leader sont des éléments cruciaux pour favoriser l'amélioration individuelle et organisationnelle. Un leader qui pratique une écoute attentive est mieux à même de comprendre les besoins et les préoccupations de son équipe, ce qui favorise un environnement de travail collaboratif et motivant. L'écoute active a le pouvoir de transformer les relations professionnelles et personnelles. Lorsque les individus se sentent écoutés, ils se sentent également compris, posant ainsi les bases d'un leadership empathique. Au sein de l'entreprise, cette approche peut stimuler l'innovation et encourager un partage précoce des préoccupations, en créant un climat de sécurité psychologique. Les leaders empathiques établissent des relations solides avec leurs équipes, ce qui améliore la dynamique de groupe et les performances organisationnelles. **(vantage circle, 2024)**

3-5-les avantages de la ponctualité de leader sur l'efficacité dans le travail :

La ponctualité d'un leader a un impact direct et positif sur l'efficacité au travail elle vise améliorer la discipline, la communication, la gestion de temps et de ressources et renforcer la confiance et la crédibilité de collaborateur au sein de l'organisation.

D'après les personnes interrogées lors de nos enquêtes numéros 01, 05, et 08, nous avons recueilli les témoignages suivants : « Oui, notre leader influence positivement notre efficacité, ce qui nous permet d'avoir confiance et améliore la communication, réduisant ainsi les malentendus et les erreurs. » « La ponctualité est un facteur essentiel dans le travail, cela évite une surcharge de travail. » « Ces points positifs motivent les employés. »

À la fin, comme l'a si bien dit **Warren Bennis**, "le leadership est la capacité de traduire la vision en réalité". Cette citation souligne l'essence même du leadership : transformer les aspirations en actions concrètes. De même, selon une autre perspective de leadership, les bons leaders font en sorte que chaque individu se sente au cœur des opérations, et non à la périphérie.

Chacun a le sentiment de contribuer de manière significative au succès de l'organisation, ce qui donne un sens profond à son travail. **(Bennis, les 4temps de management, 2017)**

Ces idées confirment l'importance de la ponctualité comme facteur clé influençant directement l'efficacité au travail. La ponctualité crée un environnement de travail structuré, respectueux et productif, fondamental pour atteindre les objectifs organisationnels et maintenir une équipe motivée et performante.

En citant Warren Bennis, nous voyons que le leadership va au-delà de la simple inspiration ; il exige une transformation active des visions en actions. De même, reconnaître chaque membre de l'équipe comme un contributeur précieux renforce le lien entre le travail individuel et les objectifs collectifs de l'organisation. Ainsi, la ponctualité, en tant qu'élément de discipline et de respect mutuel, contribue à maintenir cet élan vers le succès organisationnel. **(Vintage circle, 2024)**

3-6-La réaction de responsable direct sur la difficulté de rôles et de tâche et comment surmonté sur le genre de situation :

La plupart des responsables direct dans les grandes organisations intervenir d'une manier professionnels dans les situations de crises afin de résoudre le problème et préserver le climat de travail. D'après l'enquête que nous avons effectuée dans l'entreprise, il ressort que le responsable fait toujours de son mieux pour écouter les employés et trouver des solutions. D'après les enquêteurs numéros 01, 04, et 08 : « La réaction de notre responsable est de bon sens et stricte lorsqu'il cherche à résoudre un problème », « Pour notre cas, il est compréhensif », et « Il réagit amicalement. »

Concernant la gestion de ce genre de situations, les employés ont exprimé ce qui suit : « Ma réponse est qu'avec ces trois piliers, on peut avancer dans chaque travail d'équipe ou organisation », « L'encouragement, l'accompagnement et la formation des employés aident vraiment à surmonter ce genre de situations », et « Pour moi, ces trois aspects sont très utiles pour surmonter toute situation. »

A la fin en constate que pour maximiser l'efficacité et le bien être des employées le responsable directe devrait utiliser ces trois composantes car cette dernière est complémentaire, car a l'absence de l'un deux le leader peut perdre la maîtrise de situation. L'accompagnement qui implique un soutien pratique tel que la formation et développer leur compétence. Et l'encouragement renforce la confiance en soi et motive les employer. Et la

critique doit être constructive et accompagner de suggestions d'amélioration, cette approche crée un environnement de travail positif où les employés se sentent soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux même. (mouhoube, 2015)

3-7- Le responsable direct est chargé de développer les connaissances et les compétences savoir-faire de ses collaborateurs :

Le rôle de chaque responsable dans une organisation est de partager ses connaissances et compétences pour améliorer les services au sein de cette organisation. Lors de notre enquête, lorsque nous avons abordé ce sujet, les réponses des employés étaient claires. Par exemple, les enquêteurs numéros 02 et 07 ont déclaré : « Oui, absolument, le responsable partage ses connaissances de manière habituelle » et « Oui, en effet, il nous donne l'opportunité de développer nos connaissances grâce à des formations. Il nous écoute et applique souvent ce que nous proposons. »

Favoriser un cadre qui encourage les échanges et la transmission des connaissances est fondamental, que ce soit entre les membres actuels de l'équipe ou lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. L'objectif ultime est de stimuler la croissance professionnelle de l'équipe, de renforcer ses compétences et de libérer son potentiel créatif et innovant. Il est essentiel de créer un environnement propice aux moments d'échanges et à la transmission des connaissances, non seulement entre les membres de votre équipe mais aussi lorsque vous intégrez un nouveau collaborateur. Votre objectif est de faire évoluer votre équipe, de la faire monter en compétence et de libérer les talents. (Michael plage , 2023)

3-8-Le style de commandement de leadership :

Dans chaque organisation on trouve que le secret de succès c'est son style de commandement qui permet une grande amélioration au sein de l'entreprise la performance, la créativité, la motivation, et crée une organisation concurrentielle sur le marché.

D'après les réponses qu'on a reçues et la période qu'on a vécu durant le stage que le style de commandement utilisé dans cette entreprise c'est le leadership démocratique selon les enquêtés n 01, 03, 08 « il est démocratique », « il nous donne l'autonomie donc il est démocratique » c'est un style dont la pression notre leadership est vraiment démocratique ».

Absolument, Le concept de leadership démocratique, initié par le psychologue Kurt Lewin dans les années 1930, a depuis été étudié de manière extensive. Les résultats de ces

recherches ont constamment mis en évidence les avantages de ce style de leadership. En effet, il a été démontré que le leadership démocratique favorise une plus grande satisfaction au travail parmi les employés, ainsi qu'une implication plus forte de leur part dans les activités de l'équipe. De plus, ce style de leadership est souvent associé à une meilleure performance globale de l'équipe ou de l'organisation. Ces constatations sont appuyées par une multitude d'études empiriques menées dans des contextes variés, ce qui confirme l'impact positif du leadership démocratique sur le bien-être des employés et les résultats organisationnels.(Wevalgo, 2021)

4. Le leadership et son impact sur la perception d'équipe du travail :

4-1 Le sens d'amour de leader au sein de l'entreprise influence sur la coopération des travailleurs à la réalisation des objectifs :

Un leader qui attribuer le sens d'amour pour le travail peut inspirer les employer à coopérer davantage à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela crée un environnement où les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui peut conduire à une meilleure performance et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

D'après les réponses que nous avons recueillir prenant quelques réponse des enquêteur 3, 6 et 8 .« quand le responsable partage l'amour du travail le travail pour moi ne devient pas une obligation » .« l'amour de travail cella a un impact primordiale dans la coopération des travailleurs » ,« déjà que notre entreprise est basé sur la réalisation des objectifs donc le partage est vraiment un facteurs dans ce genre de l'entreprise ».

Peter Drucker a profondément compris que le cœur d'une organisation réside dans sa capacité à transcender les limites de l'ordinaire pour permettre à ses membres d'accomplir l'extraordinaire. En effet, un leader imprégné de passion et d'amour pour son travail a le pouvoir inné d'inspirer et de motiver ses collaborateurs. Cette passion partagée crée un lien puissant qui incite les employés à s'investir pleinement et à demeurer fidèles à leur entreprise. Dans cette dynamique, la coopération devient la pierre angulaire de la vie professionnelle, où la responsabilisation et l'autonomie des travailleurs ne sont pas seulement des principes, mais des moteurs essentiels pour atteindre les objectifs collectifs de l'entreprise. En favorisant ces valeurs, une organisation peut non seulement prospérer, mais aussi cultiver un environnement où l'épanouissement personnel se conjugue harmonieusement avec la réussite collective. (Urbest blog, 2022)

4-2-La communication de leader avec les subordonnés boosté la motivation au sein de l'équipe :

La communication amicale entre le leader et ses subordonnés crée un environnement positif au travail, au sein de l'équipe ce dernier se sent respecté, motivé est soutenu ... etc. cela favorise positivement leur performance au sein de l'entreprise.

Pour fortifier cette réponse nous rejetons quelques exemples des cas, comme nous avons consulté les illustrations des enquêtés 2, 4, 7 qui disent « oui la communication joue un rôle crucial dans notre petite entreprise donc influence sur la motivation est partage des idées », « oui effectivement », « la communication joue un rôle véritable au sein de l'entreprise et au sein de travail en équipe ».

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication ouverte est la pierre angulaire qui permet non seulement de clarifier les attentes et les objectifs, mais aussi de renforcer les sentiments de valeurs et d'appartenance au sein de l'équipe comme souligne **Philippe Zarifian** « communiquer, c'est se mettre d'accord sur quelque chose à faire et réussir en commun ». (**Zarifian, 2010, p. 33**)

4-3-La nature des relations de responsable avec l'équipe de travail :

Les relations de responsable avec l'équipe de travail jouent un rôle crucial dans l'organisation et influence sur la performance et la motivation des employeurs et maintenir un environnement du travail positive.

D'après les réponses des enquêtés 1, 3 et 5 « le genre de relation qu'on entretien avec aux est un mélange sous dépasser certaines limites, le sens amical donne certain sentiment de rassurement », « relation professionnel et avec respect réciproque dans le sens amical », « c'est un mélange ».

Les relations professionnelles prospèrent grâce à la confiance, au respect et à la réciprocité. En accordant votre confiance à vos collaborateurs et en les respectant pour leurs compétences et leurs différences, vous créez un environnement propice à l'échange d'idées et à l'innovation. En favorisant la réciprocité, où chacun contribue et reçoit, vous assurez l'épanouissement de l'équipe et sa pérennité. (**Manager go, 2023**)

Cela peut signifier que cette entreprise insiste sur la relation de travail pour créer un environnement favorable à la collaboration, à la croissance et à la réussite de l'organisation.

4-4- Le partage de l'intelligence managériale de leader avec ses travailleurs pour l'augmentation de la production :

Le leader qui partage son intelligence managériale avec ses collaborateurs est un levier puissant pour transformer l'organisation et fonder une performance durable, en s'appuyant sur la force collective pour naviguer dans un environnement en constante évolution.

D'après les réponses des enquêtés 3, 6, 8 « oui évidemment, cela renforce également la confiance est l'engagement entre nous en tant que des travailleur et aussi gagne plus de temps pour une production plus élevé », « oui avec l'échange de connaissance et le savoir-faire », «oui il partage avec nous sa intelligence pour nous puisse avancer ».

Selon les recherches de Daniel Goleman, un chercheur américain, les leaders qui possèdent une intelligence émotionnelle développée ont tendance à obtenir de meilleures performances. Cela s'explique par leur capacité à promouvoir l'esprit d'équipe et à instaurer un climat de confiance. Les résultats des enquêtes montrent généralement une réception positive en ce qui concerne le développement des compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances. Cela suggère que le partage de l'intelligence managériale ne se limite pas à améliorer la productivité, mais contribue également au bien-être global de l'organisation. (Oliveira, 2023, p. 04)

4-5-Comment le leader gère les conflits interpersonnels pour garder la cohésion de son équipe :

La réaction de leader pour gérer les conflits interpersonnels au sein de l'organisation joue un rôle crucial sur le maintien de climat agréable.

Pour atteindre ce dernier les enquêtés ont insisté sur l'idée que leurs leaders encouragent la communication ouverts pour résoudre les malentendus et aussi intervenir de manière neutre et équitable pour trouver des solutions satisfaisantes. D'après l'enquête 2.4.7 « il gère avec patience et intelligence » , « il gère les conflits d'une manière amicalement », « avec une communication ouverte provoque des réunions pour résoudre le problème ».

Cette citation de John C. Maxwell souligne qu'un leader efficace ne se limite pas à résoudre les conflits au sein de son équipe, mais les considère comme des occasions précieuses pour renforcer les liens et encourager la collaboration. En d'autres termes, un bon leader perçoit les conflits comme des opportunités de croissance et d'harmonie plutôt que comme des

obstacles. En conclusion, dans cette organisation, le leader démontre une capacité à comprendre les perspectives des autres et à faire preuve d'empathie pour résoudre les problèmes, tout en recherchant des solutions équitables aux conflits. **(Vintage circle, 2024)**

4-6-L'esprit de l'écoute de leader aide l'équipe à la réaliser ses objectifs :

C'est un élément essentiel dans l'organisation qui influence positivement la dynamique de groupe et prend à la considération les besoins et la préoccupation de son équipe, ce lui qui permet de prendre des décisions éclairées qui favorisent l'atteinte des objectifs.

Dans l'entreprise SARL ITHERI BOISSON on trouve que l'esprit de l'écoute joue un rôle important dans la réalisation des objectifs, pour fortifier cette réponse nous rejets le témoignage des enquêteur 5.6.8 « l'esprit de l'écoute nous donne la chance de s'épanouir dans le domaine proposer des idées et des théories », « puisque y a l'esprit de l'écoute l'atteinte des objectifs son garantie », « essaye toujours de nous donner les moyens ».

En favorisant un esprit d'écoute attentif, une organisation peut renforcer la confiance et l'engagement de ses employés. Une collaboration améliorée crée un environnement propice à la libre expression des idées, stimulant ainsi l'innovation et la coopération, tout en minimisant les conflits internes. Cette approche motive les membres de l'équipe à s'investir pleinement dans leurs responsabilités, contribuant ainsi à cultiver une culture de respect et à atteindre les objectifs de manière plus efficace et harmonieuse.

La qualité de la communication repose largement sur la capacité à écouter, une compétence essentielle pour comprendre les collègues et adapter son discours de manière à maximiser son impact. Melissa Daimler souligne que l'écoute, souvent négligée, revêt en réalité une importance cruciale, capable de créer un sentiment de sécurité lorsque pratiquée avec diligence. **(Michael plage , 2023)**

4-7-La personnalité charismatique d'un leader peut renforcer les relations interpersonnelles au travail :

La personnalité charismatique d'un leader joue un rôle important dans le renforcement des relations au sein de l'organisation, le leader charismatique inspire et motive son équipe et augmentant ainsi leur satisfaction et leur fidélité au travail.

D'après les réponses des enquêteurs de l'entreprise SARL ITHERI BOISSON on trouve que la majorité des enquêteur répondre sur la question avec « oui » son donner des explications

et des arguments sauf le responsable de la production qui à donner une explication « oui cette personnalité nous permet a crié un climat de confiance et la dynamique de l'équipe au sein de notre organisation ».

Le leadership charismatique adopte une approche bienveillante en mettant l'accent sur les aspects émotionnels, inspirants et symboliques de l'influence. Ce style de leadership a le potentiel d'être un puissant moteur de motivation pour les collaborateurs. Grâce à une vision inspirante, il peut encourager une plus grande responsabilisation des équipes et les inciter à se dépasser, ce qui stimule la productivité.

De plus, il favorise un fort sentiment d'appartenance à la culture et aux valeurs de l'entreprise. En conséquence, on constate que le leader charismatique crée un environnement de travail positif et dynamique où les relations interpersonnelles sont renforcées par l'inspiration, la confiance, la connexion émotionnelle, la communication ouverte et la reconnaissance des contributions. Ces éléments sont cruciaux pour construire une équipe soudée. **(Wevalgo, 2021)**

4-8-La nature psychologique de leader a un effet sur la cohésion de l'équipe de travail :

La nature psychologique d'un leader a un impact significatif sur la cohésion de l'équipe de travail et influence sur l'environnement de travail au sein de l'organisation. Selon les enquêteur que tous la réponse qu'on a fortifié que la nature psychologique de leader au sin de l'entrepris SARL IOTHERI BOISSON est « **relationnel** ».

Cela ne peut confirmer que le leader relationnel est quelqu'un qui privilégie l'interaction humaine et la communication ouverte et le développement des relations avec les membres de son équipe. Il met l'accent sur l'écoute active, la confiance mutuelle, ce qui favorise généralement une collaboration efficace une forte cohésion d'équipe et des performances durable.

4-9-Comment le commandant influence sur la relation sociale de son équipe : Le commandant en tant que leader, joue un rôle central dans la création et le maintien de l'environnement social au sein de l'équipe en établissant une culture positive, et en offrant du soutien et de la reconnaissance.

Selon les enquêtés, le commandant exerce une influence positive sur le lieu de travail et sur l'équipe, tout en maintenant un climat social extraordinaire. Selon les réponses renforcées des enquêteurs (1.5.8), « le commandant, en tant que leader, influence les relations sociales de

notre équipe de différentes manières. Il favorise un environnement de travail inclusif et collaboratif, encourage la communication ouverte et reconnaît les contributions individuelles ». « Il est proche de nous et prend en compte nos préoccupations ». « Positivement et avec intelligence, il donne une certaine confiance aux travailleurs, ce qui permet de motiver l'équipe».

À la fin, on constate que le commandant joue un rôle crucial dans la formation et le maintien d'une dynamique sociale positive au sein de son équipe. Cette influence s'exerce à travers plusieurs aspects clés du leadership. Tout d'abord, en favorisant la collaboration, le commandant crée un environnement où chaque membre se sent valorisé et encourage à contribuer ses idées et compétences uniques. Cela permet de maximiser les forces collectives de l'équipe et de relever les défis de manière plus efficace.

Ensuite, en favorisant la compréhension mutuelle, le commandant facilite une communication ouverte et transparente entre les membres de l'équipe. Cela permet de réduire les malentendus, de résoudre les conflits de manière constructive et de créer un climat de confiance et de respect mutuel. Cette compréhension approfondie des perspectives et des motivations de chacun renforce la cohésion de l'équipe.

Enfin, en stimulant la motivation collective, le commandant inspire son équipe à poursuivre des objectifs communs avec enthousiasme et détermination. Il aligne les aspirations individuelles avec la mission globale, donnant ainsi un sens et un but à l'effort collectif. Cette motivation partagée agit comme un puissant catalyseur, poussant l'équipe à dépasser ses limites et à atteindre l'excellence.

Lorsque ces éléments sont réunis - collaboration efficace, compréhension mutuelle profonde et motivation collective forte - les cœurs des membres de l'équipe se fédèrent autour d'une vision commune. C'est dans ces moments que l'équipe trouve sa force, avançant à l'unisson véritable vers ses objectifs avec une détermination et une synergie remarquables. Le commandant, par son leadership éclairé, devient ainsi le catalyseur d'une performance collective exceptionnelle. **(Culture RH, 2024)**

4-10-Une vision globale sur l'influence de leadership sur le climat organisationnel :

Dans le tissu complexe de la gestion organisationnelle, le leadership émerge comme une force motrice déterminante qui influence profondément le climat et la culture au sein des entreprises. Cette réalité est particulièrement pertinente dans le contexte de SARL ITHERI BOISSON, où les leaders jouent un rôle pivot dans la création d'un environnement propice à la productivité et à l'engagement des employés.

Comme l'a si bien affirmé John C. Maxwell, un expert en leadership renommé, "Le leader est celui qui connaît le chemin, qui le montre et qui marche avec les autres". Cette citation met en lumière l'importance d'un leadership inspirant et directif, capable de guider les membres de l'organisation vers un avenir commun. En incarnant une vision claire et en communiquant efficacement les objectifs stratégiques, les leaders de SARL ITHERI BOISSON peuvent catalyser la motivation et l'alignement des équipes. (Maxwell, 2022, p. 03)

Une caractéristique fondamentale d'un leadership efficace est sa capacité à cultiver un climat de confiance et d'ouverture. Comme l'a souligné Stephen M.R. Covey dans son livre "The Speed of Trust", la confiance est un pilier essentiel de toute relation professionnelle fructueuse. En favorisant la transparence, en honorant les engagements et en démontrant une intégrité constante, les leaders peuvent instaurer un climat de confiance au sein de SARL ITHERI BOISSON, ce qui renforce la collaboration et stimule l'innovation.

De plus, un leadership efficace encourage l'engagement des employés en reconnaissant et en valorisant leurs contributions. Selon une étude menée par Gallup, les entreprises dotées d'une main-d'œuvre engagée affichent généralement des performances financières supérieures à leurs pairs. En encourageant l'autonomie, en offrant des opportunités de développement professionnel et en reconnaissant les réalisations individuelles, les leaders de SARL ITHERI BOISSON peuvent stimuler l'enthousiasme et l'implication de leurs équipes.

En conclusion, le leadership joue un rôle central dans la création d'un climat organisationnel favorable à la croissance et à la réussite de SARL ITHERI BOISSON. En adoptant une approche inspirante, basée sur la confiance et l'engagement, les leaders peuvent façonner une culture d'entreprise dynamique et résiliente, propice à l'innovation et à l'épanouissement professionnel.

5. Vérification et discussion des hypothèses :

Après, la phase de recueil, d'analyse et d'interprétation des données, on arrive à l'étape de la vérification des hypothèses émises au début de notre étude.

- **Première hypothèse :** Un leadership efficace a un impact positif sur l'organisation du travail, favorisent la productivité, la motivation des employés et la cohésion d'équipe.

Les entretiens menés au sein de l'entreprise SARL ITHERRI BOISSON confirment que le leadership efficace a un impact positif significatif sur l'organisation du travail. Selon la question numéro 07, les dirigeants jouent un rôle crucial en partageant activement leurs connaissances et en aidant les employés à développer leurs compétences, créant ainsi un environnement de travail positif où chacun se sent valoriser et soutenu. De plus, la participation active des leaders aux tâches quotidiennes, comme le montre la question numéro 04, leur permet de mieux comprendre les défis rencontrés par les employés et d'adapter les stratégies de travail en conséquence, favorisant ainsi une plus grande flexibilité et réactivité. L'écoute active et le sens de l'observation des leaders, également soulignés par la question numéro 04, sont essentiels pour identifier rapidement les problèmes potentiels et prendre des mesures correctives, renforçant la confiance des employés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Par ailleurs, la ponctualité des leaders, mentionnée dans les questions numéros 03 et 05, démontre un respect pour le temps de chacun et incite les employés à adopter la même attitude, ce qui est crucial pour maintenir la productivité et respecter les délais. En résumé, cette approche de leadership favorise non seulement la productivité et la cohésion d'équipe, mais aussi la motivation des employés et l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles, contribuant ainsi au succès global de l'entreprise.

A partir des résultats obtenus sur le terrain, on peut dire que notre hypothèse, « un leadership efficace a un impact positif sur l'organisation du travail, favorisent la productivité, la motivation des employés et la cohésion d'équipe » **est confirmée.**

- **Deuxième hypothèse :** un leadership bien exercer influence favorablement les relations sociales en favorisant la communication, la confiance et la collaboration entre les membres d'un groupe ou d'une organisation.

À travers l'analyse des diverses données issues des entretiens, nous avons confirmé que le climat social instauré par le leadership au sein de cette organisation est profondément marqué

par un engagement envers la compréhension des employés et la prévention des conflits, comme l'indiquent les réponses aux questions numéro 01 et 02. Ce leadership se distingue par un sens d'amour palpable, qui se manifeste à travers une communication ouverte et authentique avec les équipes de travail, tel que révélé par la question numéro 04. De plus, le partage de l'intelligence managériale est une autre caractéristique clé, visant à accroître la productivité en intégrant les idées et les compétences de chacun, comme le montrent les réponses aux questions numéro 05 et 06. L'esprit d'écoute est également central, permettant de gérer les conflits de manière proactive et de maintenir la cohésion de groupe. En cultivant ces valeurs, le leadership parvient à créer un climat organisationnel positif où les relations interpersonnelles sont harmonieuses et où chaque employé se sent valorisé et compris.

De ce fait **on confirme notre hypothèse** « un leadership bien exercer influence favorablement les relations sociales en favorisant la communication, la confiance et la collaboration entre les membres d'un groupe ou d'une organisation ».

Synthèse :

En conclusion, ce chapitre a présenté une analyse approfondie des données recueillies lors de notre recherche. Nous avons méticuleusement traité et examiné les informations obtenues à travers notre enquête de terrain. La discussion des résultats s'est articulée autour des éléments clés de nos hypothèses de recherche, permettant ainsi leur vérification systématique. Cette approche structurée nous a permis de tirer des conclusions significatives et de valider ou d'infirmes nos postulats initiaux, contribuant ainsi à l'avancement de notre compréhension du sujet étudié.

Conclusion

Conclusion

En conclusion, notre recherche souligne l'importance stratégique d'un leadership efficace dans le contexte actuel des organisations. Les managers et dirigeants doivent prendre conscience de l'impact direct de leur style de leadership sur l'ensemble de l'organisation. En investissant dans le développement des compétences en leadership et en favorisant une culture d'entreprise axée sur la collaboration et la communication, les organisations peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle et leur performance globale. Dans le cadre méthodologique de notre recherche, nous avons mis en place une méthodologie rigoureuse pour collecter des données pertinentes et fiables. En analysant ces données, nous avons pu observer des tendances significatives qui confirment notre hypothèse de départ. En effet, nos résultats montrent que les entreprises dotées d'un leadership efficace ont tendance à présenter une meilleure organisation du travail, une productivité accrue, une motivation renforcée chez les employés et une cohésion d'équipe plus solide. En passant de la partie théorique à la partie pratique de notre étude, nous avons pu observer sur le terrain les effets concrets d'un leadership efficace. Les données recueillies et analysées ont permis de mettre en lumière l'importance cruciale d'un leadership adapté aux besoins et aux défis de chaque organisation. Les résultats obtenus confirment l'impact positif d'un tel leadership sur les performances globales de l'entreprise.

Cette étude ouvre la voie à de nouvelles pistes de recherche sur le leadership et ses implications dans le monde du travail. Il serait intéressant d'approfondir ces résultats en menant des études longitudinales ou en explorant d'autres dimensions du leadership et de l'organisation du travail. En définitive, notre travail contribue à enrichir la réflexion sur le rôle central du leadership dans la réussite des organisations modernes.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages

- Angers, M. (2009). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (éd. 5^{ème} édition). Montréal.
- Bass.B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* . New York.
- Bass.B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* .
- Bass.B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications* (éd. 3rd ed). New York.
- Benoit, G. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (éd. 5^{ème} édition). Québec.
- Blais David.M, H. (2005). *Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel: étude critique sur le succès d'une théorie. Etude de communication*.
- Blanchet.A, G. (2015). *L'entretien* (éd. 2^{ème} édition). Paris: Armand Colin.
- Brown.M.E. (2006). *Ethical leadership-Leadership Quarterly. Review and future directions*.
- Brunet.L. (2001). *Climat organisationnel et efficacité scolaire*. Montréal.
- CHADER, A. (2019, décembre 09). *Le leadership émotionnel : les compétences émotionnelles au services de leadership*. Montpellier, france. Récupéré sur <https://theses.hal.science>
- Danvers, F. (2003). *500 mots clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie* (éd. 2^{ème} ed). Lille: Pearson.
- dis, L. l. (s.d.).
- Drucker.P.F. (1973). *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*.
- Dudovskiy.J. (2018). *The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: A Step-by-Step Assistance*. New York.
- Forehand.G, G. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*.
- Gagnon Yves-Chantal, L. P. (2007). *Gérez un projet de changement technologique : un guide, une démarche et des outils* . Canada: Pearson.
- Gastil.J. (1994). *A definition and illustration of democratic leadership*.
- Guimond, S. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale* (éd. 2^e éd). (G. M. éditeur, Éd.) Montréal.
- James. L.R., J. (1974). *Organizational climate. Psychological Bulletin*.

- James.L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*.
- Jean michel Plane, F. N. (2016). *leadership recherches et pratique*. (Vuibert, Éd.)
- Jeane-Michel. (2016). *leadership recherches et pratique*. (Vuibert, Éd.)
- Jeane-Michel Plan, F. N. (2016). *leadership recherches et pratique*.
- Jean-Michel Plane, .. F. (2016). *leadership recherches et pratique*.
- Jean-Michel Plane, F. N. (2016). *leadership recherches et pratique*. (Vuibert, Éd.)
- Jean-Michel, P. F. (2016). *Le Leadership recherches et pratique*. (Vuibert, Éd.)
- Jeffrey, L. (2004). *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise* (éd. 1ère édition). Paris: Pearson.
- Kaiser.R.B, H. C. (2008). *Leadership and the fate of organizations*. American Psychologist.
- Khaire.M, A. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*.
- Kotter.J.P. (1990). A force for change : How leadership differs from managment. *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
- Kozlowski.S.W, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. *Multilevel theory*.
- LAKHDAR SEKIOU, L. B. (2001). *Gestion des ressources humaines*. (D. Boeck, Éd.) Paris.
- Likert.R. (1974). Improving the Accuracy of P/L Statements. *Industrial Management Review*.
- Litwin.G. H, S. (1968). Motivation and organizational climate. *Harvard University*.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'organisation.
- Mona, B. c. (2016). *design organisationnel pour le management des connaissances*. Ed iste.
- Northouse. (2016). *Leadership : Theory and Practice* (éd. 7th ed). Thousand Oaks.
- Northouse, G. P. (2007). *Leadership Theory and Practice* (éd. 4th Ed). Thousand Oaks.
- Omar, A. (1987). *Méthodologie et ressources sociales et approches qualitatives des organisations* . Canada.
- Pascale Desrumaux, V. a.-m. (2011). *qalité de vie, risque et santé au travail*. paris: ed l'harmattan, association internationale de psychologie du travail de langue francaise.
- Plane, J.-M. (2016). *leadership recherche et pratique*. (Vuibert, Éd.)
- Plane.J.M, N. (2016). *le leadership recherches et pratique*. (Vuibert, Éd.)

- Schneider.B, B. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Shein.E.H. (1996). *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom : : Notes Toward a Model of Managed Learning*.
- Singly, F. d. (2012). *L'enquête et ses méthodes : questionnaire* (éd. 3ème édition). Paris: Armoand Colin.
- Stephane.G, M. (OP CIT). *perceptions de justice et santé au travail: l'organisation à l'épreuve*. québec, ed presses université laval.
- TESSIER Roger, T. Y. (1991). *Changement planifié et développement des organisations*. Québec.
- West.M.A, D. (2012). *Employee engagement and NHS performance*.
- wevalgo.com. (s.d.). *HISTOIRE DES THÉORIES DU LEADERSHIP ET DESCRIPTION DE LEUR MODÈLE*.
- Yukl.G. (2013). *Leadership in organization* (éd. 8th ed). Pearson Education .

Sites Web :

- 4 Temps du Management. (n.d.). Retrieved from <https://www.4tempsdumanagement.com/>
- Appvizer. (n.d.). Retrieved from <http://www.appvizer.fr>
- Assana. (n.d.). Retrieved from <http://assana.com/>
- BDC. (n.d.). Retrieved from <https://www.bdc.ca>
- Business for Home. (n.d.). Retrieved from <https://www.businessforhome.org/fr>
- CEPI Management. (n.d.). Retrieved from <https://www.cepimanagement.com/>
- Citations Pour Tous. (n.d.). Retrieved from <https://citationspourtous.com>
- Culture RH. (n.d.). Retrieved from <https://culture-rh.com/>
- Industrial Alliance (IA). (n.d.). Retrieved from ia.ca
- International Journal of Accounting and Financial Management Education (IJAFAME). (n.d.). Retrieved from ijafame.org
- Isidore. (n.d.). Retrieved from <https://isidore.science/document>
- Lamy Formation. (n.d.). Retrieved from <https://formation.lamy-liaisons.fr/lamy/articles/le-pilotage-des-relations-sociales>
- Manager GO. (n.d.). Retrieved from <https://www.manager-go.com/>
- Michael Page. (n.d.). Retrieved from <https://www.michaelpage.fr/>
- Proaction International Blog. (n.d.). Retrieved from <https://blog.proactioninternational.com/fr/>

- ResearchGate. (n.d.). Retrieved from www.researchgate.net
- SafetyCulture. (n.d.). Retrieved from safetyculture.com
- SlideShare. (n.d.). Retrieved from <https://fr.slideshare.net/>
- Urbest. (n.d.). Retrieved from <https://urbest.io/blog/fr/>
- Wevalgo. (n.d.). Retrieved from <https://www.wevalgo.com/fr/>

Annexes

Annexes 01 : Guide d'entretien

Présentation :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études du master en psychologie du travail et des organisations gestion des ressources humaines et de travail à la faculté des Sciences Humaines et Sociales de la promotion 2023/2024 à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia sur la thématique « le rôle de leadership sur le climat organisationnelle »

Le but de cette enquête c'est de récolter des données fiables et réalisables c'est pour cela qu'on a opté pour l'outil du guide d'entretien afin qu'on puisse faire un travail de qualité fondé sur la logique et aussi d'avoir des informations pertinentes et de plus d'obtenir des renseignements sur le leadership et son influence directe sur le climat de travail

Sur ce point nous avons souhaité interroger des salariés au sein de l'entreprise SARLE ITHRI BOISSON OVITAL A AKBOU.

Axe I : Données personnelles :

1. Genre :
2. Quel âge avez-vous ?
3. Quel est votre catégorie professionnelle ?
4. Quel est votre ancienneté ?

Axe II : Le leadership et son impact sur la perception d'organisation du travail

1. selon vous, votre responsable du travail permet aux travailleurs de participer à l'organisation des tâches ? Et comment ?
2. A votre avis, lorsque vous aurez une charge du travail, comment votre supérieure directe réagit pour améliorer de votre prestation ?
3. A votre avis, votre leader facilite-t-il la maîtrise et l'adaptation au travail ?
4. D'après vous, est-ce que l'esprit d'écoute, et le sens d'observation de votre leader directe forme une amélioration individuelle organisationnelle ?
5. D'après votre expérience, comment jugez-vous les avantages de la ponctualité de leader sur l'efficacité dans le travail ?

6. A votre avis, comment le responsable direct réagit sur vos difficultés de rôle et des tâches ?

Est-ce que par l'encouragement ou par les critiques ou par l'accompagnement a surmonte sur genre de situation ? Expliquez-nous votre vision

7- est ce que le responsable direct vous donne la possibilité de développer vos connaissances et votre savoir-faire dans votre poste

8- pouvez-vous nous donnez votre avis sur le style de commandement de votre leadership ?

Axe III : Le leadership et son impact sur la perception d'équipe du travail :

1. A votre avis, si votre leader partage le sens d'amour du travail dans votre entreprise peut-il influence sur la coopération des travailleurs et la réalisation des objectifs ? Et comment ?

2. Selon vous, la communication de votre leader avec les subordonnés peut-elle booste la motivation au sien de l'équipe ?

3. Pouvez-vous nous expliquez la nature des relations de responsable avec l'équipe de travail ? Est-ce qu'elle est dans le sens amical ou dirigeant ou un mélange ?

4. Selon votre vision, votre leader partage-t-il l'intelligence managerielle avec ses travailleurs pour l'augmentation de la production ?

5. Dans votre optique comment le leader gère les conflits interpersonnels pour garder la cohésion de son équipe,

6. A votre avis comment l'esprit de l'écoute du leader aide l'équipe à la réalisé ses objectifs ?

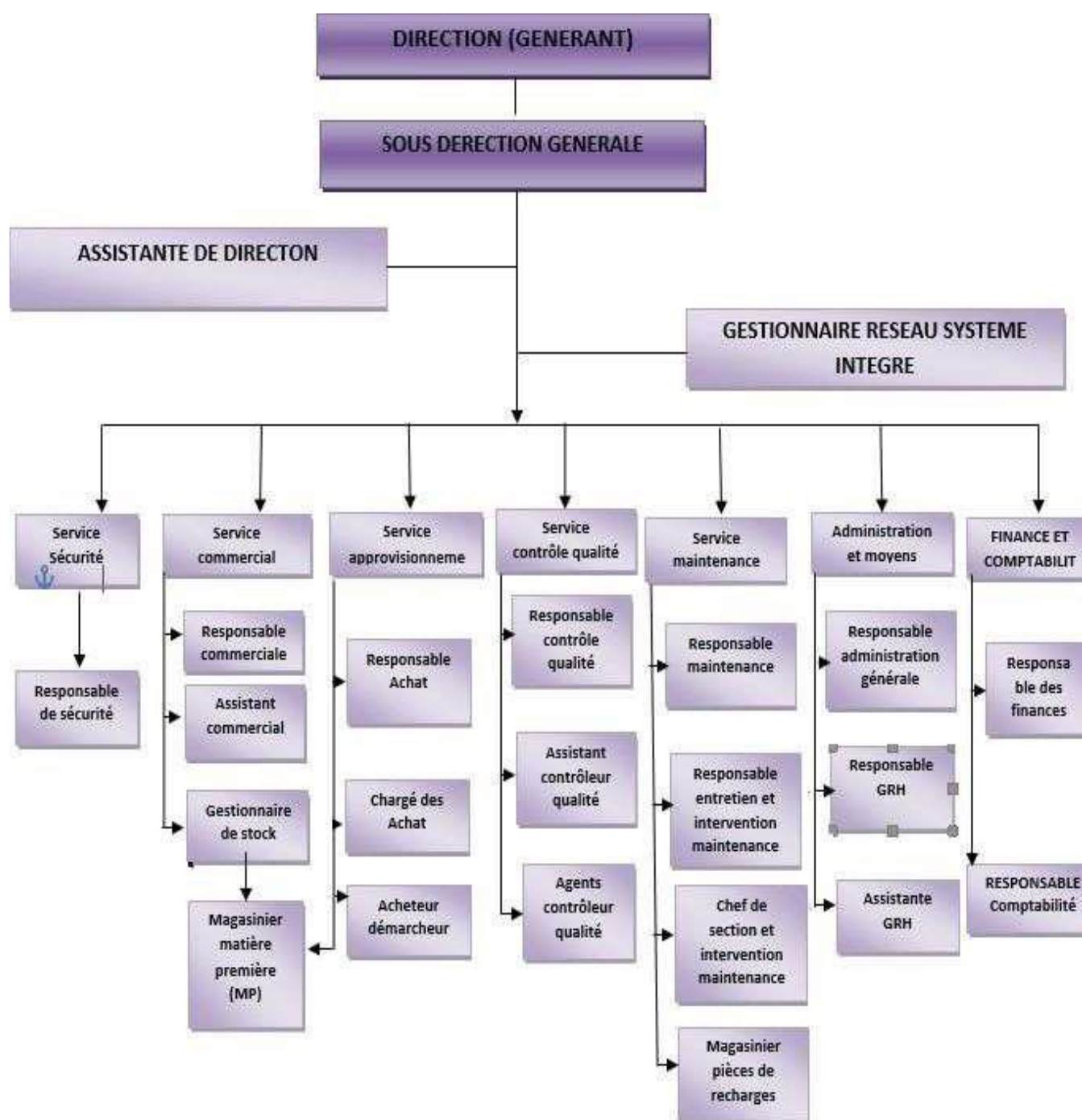
7. trouvez-vous que la personnalité charismatique d'un leader peut renforcer les relations interpersonnelles au travail ?

8. D'après vous, la nature psychologique de votre leader soit relationnelle ou manipulatrice ou autocrate un effet sur la cohésion de l'équipe de travail ?

9. En générale avec des exemples de votre vécu professionnel, comment le commandent influence-t-il les relations sociales de son équipe ?

D'une vision globale comment le leadership à une influence sur le climat organisationnel

Annexe 02 : l'organigramme de l'entreprise



Résumé

Le document présente un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Master en Psychologie du Travail, d'Organisation et GRH à l'Université Abderrahmane Mira-Bejaia. Le mémoire, réalisé par Sadi Sonia et Touachirt Oualid, sous la direction de M. Mati, explore l'impact du leadership sur le climat organisationnel, avec une étude de cas pratique à la SARL OVITALE Akbou. Le document inclut des remerciements, une dédicace, une introduction, une partie théorique sur le leadership et le climat organisationnel, une partie pratique avec la présentation de l'organisme d'accueil, et une analyse des résultats. Les hypothèses principales sont que le leadership efficace influence positivement l'organisation du travail et les relations sociales au sein de l'entreprise.

Mot-clés: Leadership, Climat organisationnel, Productivité, Collaboration.

Absract

The document presents a thesis for the completion of a Master's degree in Work Psychology, Organization, and Human Resources Management at Abderrahmane Mira University in Bejaia. The thesis, conducted by Sadi Sonia and Touachirt Oualid, under the supervision of Mr. Mati, explores the impact of leadership on the organizational climate, with a practical case study at SARL OVITALE Akbou. The document includes acknowledgments, a dedication, an introduction, a theoretical section on leadership and organizational climate, a practical section with the presentation of the host organization, and an analysis of the results. The main hypotheses suggest that effective leadership positively influences work organization and social relations within the company.

Keywords: Leadership, Organizational climate, Productivity, Collaboration.