

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE :

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Organisation du Travail et des Ressources Humaines.

Sur le Thème :

**L'impact du style de leadership sur la cohésion du groupe
au travail**

Cas pratique MAC-SOUM D'AKBOU

Réalisé par :

 DAHMANE Yahia
 BEKHAT Toufik

Encadré par :

YOUCEF KHOUDJA Adil

Année Universitaire 2015-2016

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté et la patience pour accomplir ce modeste travail.

*Nous tenons à remercier Notre promoteur **Mr YUCEF KHOUDJA Adil** pour avoir accepté de nous encadrer, pour sa disponibilité, pour ses conseils, ses recommandations, ses orientations, et ses encouragements qui ont été vraiment précieuses.*

A tous les enseignants de nos parcours d'éducation depuis le primaire jusqu'à l'université.

Nous adressons nos remerciements les plus incérés aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Nous voulons remercier également l'ensemble de personnel de l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU pour l'accès au terrain qu'elle nous offert et pour tous que nous appris durant la période de notre stage pratique.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents pour m'avoir toujours donné le meilleur de leurs aide, leurs compréhension et leurs soutien .Je prie dieu le tout puissant de les protéger du mal et les récompenser ;

A mes chers frères et sœurs qui n'ont jamais cessés de m'encourager dans la poursuite de mes études ;

A tous mes amies Massi, Rafik, Souhil, Jalil, Achour, Aissa et Laid qui m'ont soutenu pour réaliser ce modeste travail ;

A toute ma famille maternelle et paternelle.

Yahia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, à qui je dois ma réussite ;

A toute ma famille ;

A tout mes amies ;

Et à toute personne qui ma aidée d'accomplir ce travail.

Toufik

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
SPA	Société Par Action
MAC-SOUM	Manufacture de chaussure Soummam
GRH	Gestion de Ressource Humaine
PDG	Président directeur général
F	Fréquence.

Liste des tableaux :

N° de tableau	Titre de tableau	Page
N°1	Répartition de l'effectif de l'entreprise MAC-SOUM	50
N°2	La répartition de l'échantillon selon le sexe	55
N°3	La répartition des effectifs selon l'âge.	56
N°4	La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction	57
N°5	La représentation des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	58
N°6	La représentation des effectifs selon l'ancienneté professionnelle	58
N°7	la répartition des l'effectifs selon le style de leadership appliqué à MAC-SOUM	59
N°8	La corrélation entre les catégories socioprofessionnelle et leurs avis sur le style de commandement exercé à MAC-SOUM	60
N°9	L'avis des effectifs sur l'occupation de responsable de leurs biens être au travail	61
N°10	Le rapport entre la possibilité de développer les connaissances et savoir faire au travail et les moyens disposer	62
N°11	la nature d'accomplissement les tâches des effectifs	63
N°12	La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et l'avis sur le travail d'équipe	64
N°13	Relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la Planification du travail	65
N°14	l'effort de la direction de l'entreprise d'obtenir les opinions et les idées des effectifs	66

N°15	nature de relation de travail entre leader et ces subordonnés	67
N°16	l'avis de l'échantillon sur la capacité de leadership	68
N°17	La participation des effectifs à la prise des décisions	68
N°18	Le rapport entre la motivation des salariés et le style de leadership appliqué à MAC-SOUM	69
N°19	La corrélation entre le style de leadership exercé à MAC-SOUM et la satisfaction des salariés	70
N°20	La possibilité de communication de l'échantillon avec leur responsable hiérarchique	72
N°21	La corrélation entre le genre de sexe des enquêtes et la façon par laquelle réagissent lors d'un conflit	73
N°22	la réaction de leadership face aux conflits	75
N°23	l'avis des employés sur les conséquences en cas d'absence de la liberté de communiqué entre eux ou avec leur direction	76
N°24	La communication interpersonnelle et le climat relationnel entre, Le personnel	77
N°25	le rapport des employés avec leurs supérieurs	78
N°26	la corrélation entre la nature de communication de leader avec les subordonnés et les catégories socioprofessionnel	79
N°27	Ce qu'est admiré le plus chez le leader	80
N°28	Ce qui ne plait pas les effectifs chez le leader	81

Liste des figures :

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page
N°1	Le processus de la motivation au travail	46
N°2	La direction des ressources humaines	54

SOMMAIRE

Sommaire :

Introduction.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : Le cadre Méthodologique de la recherche ;

1. Les raison du choix de thème.....	04
2. Les objectifs du choix de thème.....	05
3. La problématique de la recherche.....	05
4. Les hypothèses de la recherche.....	09
5. Définition des concepts clés.....	09
6. La méthode et la technique utilisée.....	13
6.1. Le choix de la méthode.....	13
6.2. La technique utilisée.....	14
7. La pré-enquête.....	14
8. L'échantillonnage et la construction de la population d'étude.....	15
8.1. La méthode d'échantillonnage.....	15
9. Les limite de notre enquête.....	16

Chapitre II : L'exerce de leadership au sein d'entreprise ;

Section 1 : Le leadership.....	17
1.1. Le leadership et fonctionnement de l'entreprise.....	17
1.2. Les qualités d'un bon leader.....	17
1.3. Le rôle clé d'un leader dans une entreprise.....	23

Section 2 : Les approches axées sur le leadership.....	24
2.1. L'approche basée sur les traits.....	24
2.2. L'approche bibehaviorale (comportementales).....	25
2.3. L'approche situationnelle.....	30
2.4. L'Approche transactionnelle et transformationnelle	32
2.5. Les types de leadership selon Le modèle de Kurt Lewin.....	35

Chapitre III : La cohésion du groupe dans le travail collectif ;

1. L'organisation hiérarchique.....	36
2. La culture du « Co ».....	37
3. Les relations interpersonnelles dans un groupe organisationnel.....	38
4. Les types des conflits au travail	39
5. Les conséquences destructives des conflits.....	40
6. Les techniques de résolution des conflits pour maintenir la cohésion de groupe.....	41
7. Les déterminent de la cohésion de groupe	43
7.1. La motivation.....	43
7.2. La satisfaction.....	44
7.3. La performance.....	45

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de l'entreprise MAC-SOUM.....	47
2. L'historique de l'entreprise.....	47
3. Identification et activité de l'entreprise.....	48
4. Organisation de l'entreprise.....	50

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse et interprétation des résultats de la recherche	55
2. Analyse et vérification de la première et la deuxième hypothèse.....	82
2.1. Analyse et vérification de la première hypothèse.....	82
2.2. Analyse et vérification de la deuxième hypothèse.....	83

Conclusion

Listes bibliographiques.

Annexes.

INTRODUCTION

Introduction

Introduction :

Depuis nombreuses années le leadership était un thème de recherche très important sur les quelles les études faite sont concentrées essentiellement pour attendre et avoir la coordination sur les interactions entre le style de leadership et le développement des ressources humaines au sien d'une entreprise.

Aujourd'hui il est de plus en plus admis, avec les effets des nouveaux aspects de la croissance économique, internationalisation des entreprises. Le management des ressources humaines est devenu l'une des principales clés de performance et de cohésion du groupe, qui nécessite un style de commandement adéquat, caractérisé d'un bon leader et qu'il répond au changement organisationnel.

Les concepts de leadership ont été fortement dans l'esprit des gens, remarquons d'abord que le leadership est pour certains un statut, et pour d'autre une palace légitimer, utilisé parfois en tant que synonyme de d'autorité, de pouvoir et de commandement avec les attribues qui les accompagnent. Dans ce cadre, le leader exerce son pouvoir hiérarchique, en donnant des ordres à des exécutants qui les contrôler et les encadrent dans la réalisation de leurs tâches. Il est important de préciser que les exigences suscitées sont naturellement interdépendantes, elles pourraient être source de démotivation et d'insatisfaction des subordonnés qui influencent négativement sur la cohésion du groupe ainsi l'attente des objectifs de l'organisation.

Pour avoir une équipe efficace le leader doit aborder les styles de leadership qui lui permet de comprendre les comportements et les motivations de ses membres et grâce à la communication et les techniques de résolution des conflits que le leader doit adopter pour éviter toute sort de conflit et maintenir un bon climat relationnel, afin d'assuré que les subordonnées savent que leur leader, les comprends et apprécie leurs talents qui améliorent le fonctionnement de l'entreprise.

Le leadership tend à assurer un climat convivial, sans tentions, sans crises et sans une moindre situation conflictuelle entre les membres de son groupe, sachant que dans une entreprise « les relations de travail représentent des intérêts divergents entre travailleurs et employeurs, cette divergence dans un environnement en

Introduction

*mutation incessante engendre des différences au sein des relations travailleurs-employeurs ».*¹

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré notre recherche portant sur le thème « l'impact de leadership à la cohésion du groupe au sein de l'entreprise MAC-SOUM SPA D'AKBOU ». Nous avons choisi une démarche méthodologique qui est subdivisée en deux parties qui sont les suivantes ;

La première partie c'est la partie théorique : Elle contient, trois chapitres dont le premier est consacré au cadre méthodologique de la recherche, et il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts clés fondamentaux pour l'étude, ainsi que la précision des raisons du choix du thème et ses objectifs, la technique et la méthode utilisées, la pré-enquête. En dernier lieu seront présentes les obstacles rencontrés de l'étude.

Le deuxième chapitre est divisé en deux sections. La première portée sur le leadership on va aborder, leadership et fonctionnement de l'entreprise, les qualités d'un bon leader et le rôle-clé de leader dans l'entreprise. Pour la deuxième section nous allons présenter les approches axées sur le leadership on va aborder les différentes études et théories de notre phénomène d'étude.

Quant au troisième chapitre qui est le dernier de la première partie on va le consacrer à la cohésion du groupe on va aborder le style de leadership, la culture du travail collectif, les conflits de travail et les techniques de résolution afin d'attendre la performance du groupe qui exige la motivation et la satisfaction des membres de ce groupe.

La deuxième partie c'est la partie pratique. Elle contient un chapitre ; repartir en deux sections, la première relative à la présentation de l'organisme d'accueil sont exposés l'historique, les différentes structures et directions de l'entreprise MAC-SOUM. La deuxième section va contenir la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats ainsi que la discussion des hypothèses de recherche.

Enfin, on termine sur une conclusion qui va récapituler et synthétiser les résultats qui vont être obtenus tout au long de cette recherche.

¹ **KACIMIYAKOUB Zina**, « cours de contentieux social, les conflits individuels de travail, les conflits collectifs de travail et les conflits de la sécurité sociale », pour les étudiants de 3^{ème} année LMD, section droit privé et droit des affaires, P 01.

PARTIE I :

CHAPITRE I

LE CADRE

MÉTHODOLOGIQUE ET

THÉORIQUE DE LA

RECHERCHE

Ce premier chapitre avec lequel on commence notre recherche contient généralement le cadre méthodologique de la recherche. On va expliquer les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique principale, les hypothèses, définition des concepts de base. Comme toute recherche, On va expliquer également la méthode à suivre, afin d'atteindre au mieux l'objectif visé, l'échantillonnage. En dernier lieu, on inclura les limites de cette recherche.

1. raisons du choix de thème :

Le choix du sujet ou de l'objet de recherche est une phase primordiale dans toute recherche et démarche scientifique. En effet, alors le choix pour ce thème qui s'articule autour de l'impacte de leadership à la cohésion de groupe au travail découle de plusieurs raisons, et qui sont les suivantes :

1.1. Les raisons objective :

- ✓ Les raisons qui nous ont motivées à travailler sur ce thème sont diverses. Au premier lieu, nous chercherons à savoir quelle place est accordée au leadership, son rôle dans l'entreprise algérienne à la cohésion des membres du groupe.
- ✓ savoir comment l'entreprise arrive à optimiser ses ressources humaines à travers le style de commandement qu'elle exerce afin d'atteindre ses objectifs.
- ✓ Découvrir la fonction de leader et ses stratégies pour atteindre les objectifs et les techniques utilisées pour faire face aux conflits rencontrés.

1.2. Les raisons subjectif :

- ✓ L'intérêt particulier de cette thématique est l'approfondissement de nos connaissances dans le domaine de leadership organisationnel/d'entreprise qui nous aideront dans nos vies quotidiennes et professionnelles.

- ✓ Le leadership est un grand souci pour toute entreprise. L'efficacité de cette dernière et ses fonctions dépendent des décisions des leaders et l'ensemble du personnel. Ainsi, il a attiré notre intérêt.
- ✓ Ce sujet nous intéresse plus que autres, cela nous à donné la volonté et la curiosité de le réaliser.

2. Les objectifs de la recherche :

- ✓ Examiner les activités de l'entreprise pour comprendre le comportement des travailleurs et savoir l'impacte des facteurs ambiants au travail ainsi que les contraintes de l'environnement professionnelle en vue de mesurer les facteurs de satisfaction des travailleurs.
- ✓ Savoir quel type de gestion applique-t-elle l'entreprise MAC-SOUM, acquérir des connaissances pratiques dans notre spécialité.
- ✓ Attire l'attention des responsables de l'entreprise vis à vis des soucis et des aspirations des ses travailleurs.

3. Problématique :

Le leadership est depuis longtemps un thème primordial pour les sciences politiques et commerciales, qui a fait l'objet de nombreuses recherches (Kurt Lewin (1947), Mac Gregor (1964), Stogdill (1974)ect).

« Savoir diriger et la principale compétence de ce qui doivent exploiter au mieux des ressources d'une équipe, d'une société ou d'une nation »¹.

Dans les sociétés développées, la plupart des organisations gèrent leurs personnels en s'inspirant des résultats de ces recherches, et accordent ainsi une importance particulière à l'aspect humain de sa gestion. Notant également que l'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens

¹ **ROEBUCK Chris**, leadership et travail en équipe, édition First, Paris, 1999, p 5.

matériels, immatériels, financiers et humains, pour une bonne gestion de ces moyens, elle met en place plusieurs fonctions comme : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines (GRH) signifie : « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* »¹.

Depuis plusieurs années, les chercheurs et les praticiens démontrent un grand intérêt pour l'étude de ce phénomène complexe de leadership, étant donné qu'ils ont évalué le nombre d'études plus de 5000 traitant du leadership ou de l'une de ses composantes telles que le pouvoir, l'autorité, le charisme.²

Le leadership a pris des multitudes définitions proposées par plusieurs auteurs. Dans cette diversité on trouve des éléments de base communs, à la lumière desquels on peut définir le leadership comme « *la capacité d'une personne à influencer d'autre personne en vue d'atteindre les objectifs organisationnelles* ».³

Une autre définition est celle de Stewart et Manz (1995) qui définissent le leadership comme étant « *l'orientation et les directions fournies à une équipe de la part d'un individu qui est placé dans un rôle détenant l'autorité formelle nécessaire pour influencer l'équipe* »⁴. De plus, il importe de clarifier que nous allons concentrer dans ce mémoire sur l'influence exercée sur les membres de groupe par un individu qui est formellement identifié comme étant le superviseur de l'équipe.

Un leader est donc un individu qui influence le comportement, les attitudes et le rendement des employés. Il existe deux types de leader qui exercent de telle influence : leader formel, qui exerce une influence en raison de l'autorité que lui procure sa position hiérarchique dans l'organisation, et, le leader informel dont

¹ **L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE**, la gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2007, p5.

² **DOLAN Shimon. L, Gosselin Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUX Gérald**, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2^{ème} édition Gaëtan Morin, Québec, 2002, P.221.

³ **Ibid.** P.221.

⁴ **MASSE Marie-Hélène**, Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe, Université de Montréal Août, 2013, p 27.

l'influence découle d'un statut qui tient à une compétence particulière indépendante de la position hiérarchique ou de la reconnaissance des autres membres¹.

Aujourd'hui, il est très évident que les dirigeants d'entreprise doivent se soucier davantage de leur environnement de travail, nous pensons qu'ils ont un rôle majeur pour le maintien d'un environnement de travail sain et efficace, ils sont les guides de l'entreprise, c'est pour cela qu'ils doivent constamment se poser la question suivante :

Comment le leadership contribue à gérer positivement les effectifs ?

Dans une organisation, un leader influence sur ses propres subordonnés par l'exercice de pouvoir et les différents styles de commandement : autoritaire, participatif et le laisser faire qui ont un impact sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des employés, et qui déterminent le comportement du dirigeant, ceux-ci est le reflet de sa personnalité et de sa philosophie et de son expérience. « *Ainsi dès 1943, Lippi et White conduisent une étude sur le comportement des enfants soumis à plusieurs styles de leadership et aboutissent à la conclusion que le style démocratique donne les meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité de travail et la satisfaction des subordonnées* »².

Il est primordial de définir ce qu'est une équipe de travail en se basant sur la littérature existante. Elle est définie par AUBE Rousseau comme étant « *un groupe formel composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation* »³.

Dans un autre ordre d'idées, il convient de noter qu'il existe plusieurs types d'équipes de travail, quel que soit le secteur d'activité, Une démarcation se fait entre les équipes traditionnelles, c'est-à-dire des équipes dirigées par un superviseur qui prend la plupart des décisions seul, Selon COHEN Bailey, (1997). Les nouveaux types d'équipes peuvent prendre des formes variées, à savoir des équipes semi-

¹ DOLAN Shimon. L, Gosselin Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUX Gérald. Op.cit., P. 223

² OUOROU SAOUNGOU Alphonse Moudoukou, L'incidence du style de leadership sur la motivation des travailleurs dans les entreprises béninoises, juillet, 1991, p 33.

³ MASSE Marie-Hélène Op.cit. p 21.

autonomes, autonomes, autogérées, autodirigées Ces nouveaux types d'équipes sont assez semblables, mais certaines caractéristiques les différencient.

Un leader d'un groupe, doit montrer sa capacité à comprendre que les salariés ont leurs objectifs comme il a ses objectifs dans l'entreprise. RENSIS Likert 1967, dans ses recherches sur les styles de commandement et la dynamique des groupes observe « *qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leurs degré de motivation et d'implication au travail* »¹ Les salariés doivent être assurés qu'ils vont s'épanouir dans leur travaux, dans leur vie professionnelle.

Un bon leadership peut être l'antidote aux problèmes de l'entreprise concernant les conflits au travail par exemple. Un leader doit savoir motiver les gens, apprécier et valoriser leurs travaux pour les rendre plus performants afin de réaliser les buts organisationnels. Cela va redynamiser ces subordonnés en satisfaisant leurs besoins tels que la réussite personnelle, estime de soi et toutes les inspirations qui touchent les salariés². Cela ne peut se faire qu'à travers un leader efficace qui communique bien avec ces subordonnés.

Puisque notre étude est consacrée sur l'impacte de leadership à la cohésion de groupe au travail, on cherche à remédier progressivement la question qui porte sur la façon dont l'entreprise algérienne fait des liens entre les responsables et les salariés en matières de communication, ainsi le rôle de leader dans un groupe organisationnel, la contribution de ces relations au sein de l'entreprise, l'implication de ces dernier à la prise de décision, leurs interactions avec leurs responsables pour l'amélioration de leurs vies professionnelles et sur le développement de l'entreprise. C'est, ainsi, dans la perspective d'étudier et d'analyser cette situation que notre problématique s'articule autour de la question majeure suivante :

Quel est l'impact de leadership sur la cohésion de groupe au travail dans l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU ?

¹ **Jean-Michel Plane**, Théorie des Organisations, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, p 37.

² **FRANCK Riboud**, Le Leadership: Harvard Business Review, édition D'organisation, rue Thénard 75005, Paris, 1999, p 68.

Pour pouvoir répondre à cette question principale et dans le but d'analyser efficacement les résultats que l'on va obtenir, nous sommes amenés à poser quelques sous-questions, qui sont les suivantes ;

- Quelle est le style de commandement exercé à l'entreprise MAC-SOUM, et son influence sur ses subordonnés ?
- Est ce que la négociation et la communication jouent un rôle pour faire face aux conflits rencontrés ?

4. Les hypothèses :

- Le style de commandement autoritaire influence négativement sur la cohésion de groupe à MAC-SOUM, SPA.
- La négociation et la communication jouent un rôle important pour faire face aux conflits rencontrés à MAC-SOUM, SPA.

5. Définitions des concepts clés :

« Les concepts définissent d'une manière théorique et générale, des phénomènes particulières qui seront observé lors des tests empiriques, les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique établir des liens entre les conjectures théoriques et générale du chercheur et le monde empirique»¹

¹Cette sous-partie est très importante dans le sens qu'elle nous permet de bien saisir et situer le sujet d'études. Elle nous permet de construire des liens entre les conjectures théoriques et générales du chercheur et le monde empirique. Nous allons définir les concepts et notions principales en se référant à des définitions et explications données par quelques auteurs.

¹ **FRANCOIS Dépelteau**, La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ à la communication des résultats, 2^{ème} édition, De Boeck, Québec, 2003, p176.

a- Leadership :

« Activité de direction économique, politique, ou du fait, style d'action. Désigne à la fois le statut, le comportement de la personne assurant la conduite du groupe. Elle peut être désignée, (fonction de direction), préférée ou choisie par le groupe »¹.

Selon ALAIN Duluc (2000), le leadership désigne : *« la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs ; subordonnés de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs »²*

« Fonction assumée, avec un certain style, par un individu, sous-groupe, ou un groupe placés dans une situation définie, visant à influencer de manière significative ou même à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés ou réalise la tâche exigée »³.

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

b- Entreprise :

« Unité de production originale, caractéristiques du capitalisme, formé d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations »⁴.

Elle est conçue comme : *« un lieu d'élaboration, de sélection, de transmission et de mise en œuvre de savoir-faire »⁵*

Donc l'entreprise est une sorte d'organisation qui représente un ensemble structuré d'éléments, matériels, financiers et humains en vue de produire des biens et des services.

¹ **GRAWITZ Madeleine**, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000, p252.

² **DULUC Alain**, Leadership et confiance, édition, Dunod, Paris, 2000, p68.

³ **LA ROUSSE**, (grand dictionnaire de la psychologie), p 525.

⁴ **GRAWITZ Madeleine**, Lexique des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004, p151.

⁵ **ALBERTO Tony, COMBEMALE Pascal**, comprendre l'entreprise, 4^{ème} édition, Armand colin, p 11.

c- Commandement :

« C'est la capacité qu'a un individu d'acquiescer ou d'exercer de l'autorité dans un groupe en fonction de sa compétence, de sa popularité ou parce qu'il est un chef élu ou imposé. C'est le pouvoir d'organiser et de diriger le fonctionnement est une façon d'exercer le pouvoir de prendre des décisions, de faire exécuter »¹.

Le style de commandement, c'est la manière d'exercer le pouvoir, un style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et les autres subordonnés.

d- La négociation :

« La négociation est un processus dans lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable regard de leur divergence. La négociation est d'abord une interaction, c'est-à-dire un mouvement dynamique susceptible d'être saisi et conceptualisé en tant que processus.

Elle suppose l'existence d'une divergence qui justifie précisément la mise en œuvre de ce processus destiné à la résoudre. La divergence peut prendre des formes multiples, depuis la discussion sur une nuance jusqu'au conflit ouvert. Elle implique également l'existence au moins momentanée, d'une relation de dépendance qui constitue la raison pour laquelle un acteur va choisir d'entrer en négociation, celui-ci n'est pas en mesure d'atteindre seul l'objectif poursuivi ou bien sait qu'il ne l'atteindra à meilleur coût que par le moyen de négociation »².

e- Communication :

La communication *« est un cycle de transmission d'une information (le message) d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal »³.*

Elle peut être définie aussi comme : *« Relation entre individus. La communication est, tout d'abord, une perception. Elle implique la transmission, intentionnelle ou non, d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu ou un groupe récepteur. Mais elle n'y réduit pas »⁴.*

¹ MICROSOFT, ENCARTA 2003.

² AKOUN André et autres, Le Robert/ Seuil (Dictionnaire de sociologie), édition MAME, Paris, 1999, p.360.

³ GUIDE DE GESTION DE ROUSSOURCES HAMAINS, Québec, p 119.

⁴ SILLAMY Norbert, Dictionnaire de psychologie, édition, Larousse, Paris, 1999, p 61.

La communication interpersonnelle concerne :

« La transmission des informations que les responsables souhaitent effectuer ou faire partager avec leurs collaborateurs. Elle exige également l'écoute de leurs problèmes sociaux, de leurs réclamations, suggestions ou propositions afin d'améliorer les conditions du travail et du climat social (motiver le personnel, les informer du devenir ou les décisions précises, éviter les conflits sociaux ...etc. »¹.

f- Conflit :

Selon BREARD Richard et PASTOR Pierre on trouve deux acceptions du mot conflit, « La première vient directement du latin *conflictus* qui signifie choc ; c'est la lutte, le combat c'est-à-dire le conflit ouvert parfois armé. Et la deuxième acception signifie la rencontre des sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent »².

D'après محمد حسين « le conflit est une situation de lutte qui s'émerge lors d'un désaccord, de divergence ou de non intégration dans des individus ou entre eux, ou dans des groupes ou entre eux »³.

Dans cette définition, le conflit est décrit sous forme d'une crise où l'individu se trouve face à des situations dont il existe une armada d'idées et d'objectifs, ce qui le met en situation de désaccord avec autrui.

g- L'influence :

Selon le dictionnaire de la langue française le Robert, l'influence « c'est l'action qu'exerce une chose, un phénomène, une situation sur quelqu'un ou quelque chose .et aussi, c'est la capacité à exercé une action ou à engendrer des effets positifs ou négatifs »⁴.

¹ M. BAAKIL Driss et M. BOUTHIR Younes, « l'importance de la communication interne dans les entreprises, cas du groupe OCP », 2014.

² PREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, la communication à l'épreuve », éditions LIAISONS, Paris, 2000, p 11.

³ محمد حسين الحمارة "مبادئ الإدارة المدرسية" دار المسيرة للنشر و التوزيع 1999 ص 24

⁴ LA ROUSSE, (grand dictionnaire de la psychologie), p325.

h- Cohésion du groupe :

« La cohésion représente la solidarité des membres d'un groupe, résultant de l'attraction réciproque ou de complémentarité des individus qui le composent, d'une communauté de buts, d'action de normes parfois d'origine où d'allégeance à un même chef »¹.

«Les forces résultantes qui agissent sur les membres afin qu'ils demeurent dans un groupe. Un résultat, un enchaînement de méthodes pratiques pour construire ce groupe à partir d'individualités différentes. »²

6. La méthode et la technique utilisées :

Afin de réaliser les objectifs de notre étude et concrétiser les résultats, on doit choisir une méthode, une technique et les procédures à suivre pour collecter les données sur le terrain. Les méthodes sont différentes, selon les spécificités des sujets traités, les problématiques posées et les objectifs que vise la recherche, imposent aux chercheurs de suivre une méthode bien précise.

6.1. Le choix de la méthode :

Dans notre recherche (l'impacte de leadership sur la cohésion du groupe au travail au sein de l'entreprise MAC-SOUM), on a opté pour la méthode quantitative pour accueillir les données et les informations nécessaires, pour un traitement bien définis, et pour concrétiser notre recherche sur le terrain. Cette méthode vise d'abord à mesurer le phénomène, de plus, on a ainsi jugé nécessaire d'adapter notre recherche à ces différentes variations de terrain.

La méthode quantitative se définit comme étant « *un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes* »³

¹ Ibid. p 69.

² PIERRE Cauvin, LA cohésion des équipes, 2002, p 21.

³ GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, Dalloz, 2001, p 60.

6.2. La technique d'enquête (le questionnaire) :

On a choisi le questionnaire comme la technique sur laquelle on va baser le recueil des données de notre étude, car elle nous permet la collecte des informations d'ordre mathématique afin de pouvoir représenter les résultats obtenus d'une manière chiffrée. Le questionnaire se définit, selon (AKTOUF Omar), comme étant « Ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation »¹

Pour ce qui est du contenu de notre questionnaire, il est constitué d'un ensemble de questions fermées, semi-fermées et parfois ouvertes, qui ont été émises à partir des indicateurs construites durant la période de la pré-enquête et des lectures. Le questionnaire élaboré est réparti en trois (3) axes principaux.

Le premier axe s'articule autour des données personnelles des enquêtés pour en savoir plus de leurs caractéristiques, dont le deuxième contient des questions relatives à l'identification du style de leadership appliqué à l'entreprise MAC-SOUM et ces caractéristiques de gestion.

Le troisième est composé de questions portant sur le rôle de la communication et la négociation à la résolution des conflits au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

7. La pré-enquête :

Dans tout projet d'investigation le chercheur doit procéder à une phase cruciale qui est la pré-enquête et qui est « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. Aussi la pré-enquête permet d'effectuer le choix de l'instrument et le mode de construction de celui-ci »².

¹ AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », édition, MACINTOSH, Québec, 2006,

p 82.

² AKTOUF Omar, Op.cit. p 70.

Cette phase nous permet de formuler des hypothèses pertinentes, pour bien cerner notre problème de recherche, de nous aider dans le choix de la méthode et de la technique que l'on va adopter pour la collecte des données et de même elle va nous permet de mieux préciser et d'éclaircir les concepts clés à base desquels on va formuler le questionnaire de recherche.

Aux sien de l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU on a effectuée quatre (4) entretiens exploratoires qui ont pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en évidence les aspects du phénomène qui peuvent ne pas être dans l'esprit et dans la pensée du chercheur, elle nous a aussi permis de connaître notre population d'étude.

8. L'échantillonnage et Les caractéristiques de la population d'étude :

La population d'étude est un « *ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs Caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels Porte l'investigation* »¹

La population de notre enquête compte 234 salariés répartis en trois (03) catégories socioprofessionnelles à savoir: les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. On a touché dans notre étude toutes ces catégories socioprofessionnelles. Pour la faisabilité de notre recherche, on a sélectionné un échantillon représentatif de la population ciblée. On a opté pour une technique d'échantillonnage probabiliste (aléatoire simple) dont le prélèvement des éléments qui font partie de notre population d'étude est fait au hasard. On a donc distribué 50 questionnaire sur un effectif de 234 salariés dans l'entreprise MAC-SOUM, on a récupéré 38 questionnaires qui présentent notre population d'étude.

8.1. La méthode d'échantillonnage :

La méthode d'échantillonnage est considérée comme étant la façon par laquelle le chercheur arrivera à la détermination de sa population d'étude qui disposera de cet aspect d'homogénéité et qui constituera un laboratoire sociologique pour la vérification des hypothèses préalablement formulées, « *échantillonner au*

¹ **ANGERS Maurice**, Initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, édition, Casbah, Alger, 1999, p.226.

hasard revient à donner au chercheur une probabilité égale d'avoir dans son échantillon des éléments ayant des caractéristiques équivalentes »¹. Ce qui permet alors à cet échantillon d'avoir cette caractéristique de représentativité.

9. Les limites de notre enquête :

Comme toute recherche peut être confrontée par quelques limites empêchant l'avancement du travail, notre travail a subi également quelques obstacles ;

- Le manque d'ouvrages concernant notre recherche dans la Bibliothèque de la faculté des sciences sociales à l'université de Bejaia.
- Le problème de trouver un lieu pour le stage pratique comme toutes les grandes entreprises ont refusé malgré le fait qu'on a commencé de chercher bien avant. Ce problème nous a bloqués pendant longtemps après avoir terminé la partie théorique.
- Une autre limite à pouvoir s'immiscer dans notre recherche c'est bien la difficulté de la récupération des questionnaires, et le nombre des questionnaires récupérés dans l'entreprise.
- Manque de temps pour l'élaboration de notre enquête.
- L'absence des conditions de vie et de travail dans les résidences universitaires.

¹ AKTOUF Omar, Op.cit, p 75.

CHAPITRE II

L'EXERCICE DE

LEADERSHIP AU SEIN

D'ENTREPRISE

Le leadership constitue un des champs d'enquête pour comprendre les relations ou bien partenariats entre différents individus et membres du groupe. Les inclinations en matière de leadership changent et dépendent de la situation. Connaître les caractéristiques de bons leaders, le style et approches du leadership et bien la situation à laquelle on doit l'appliquer est considérable pour leur succès.

Section 1 : le leadership

1.1. Le leadership et fonctionnement de l'entreprise :

Les structures mises en place au cours du temps ont complexifié le rôle des leaders. Jusqu'au milieu du ^{xx}e siècle, les structures organisationnelles étaient restées simples et hiérarchiques : un chef qui possédait des connaissances techniques et des collaborateurs respectueux des directives. Puis, d'autres structures se sont mises en place, parfois en contradiction avec l'existant. C'est ainsi que les structures de projets ou matricielles destinées à apporter le changement se sont superposées aux anciennes générant d'importants conflits de priorités. Il faut une considérable dose de volonté, de communication, de coordination et de chance pour que les organisations fonctionnent.¹

1 .2. Les qualités d'un bon leader.

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

¹ **BERNARD RADON**, Guide du leadership, édition, Dunod, Paris, 2007. p 239.

1) La vision :

« Un bon leader doit être visionnaire. Etre capable d'articuler le futur dans un langage clair et simple: Mettre l'accent sur ce qui va être plutôt que ce qui est. Un leader doit être en mesure d'indiquer concrètement ce succès va ressembler et comment vous allez y arriver. Leadership est de voir le contexte plus large et soulignant la structure d'une organisation et inspirer les autres avec une vision de ce qui est possible »¹.

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

2) Capacité de déléguer :

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

« Le principe de la délégation est d'identifier les points forts de votre équipe, et d'en maximiser. Découvrez ce que chaque membre de l'équipe aime faire le plus. Il y a des chances si elles constatent que la tâche plus agréable, ils vont probablement mettre plus de pensée et l'effort derrière elle. Cela permettra non seulement prouver à votre équipe que vous avez confiance et croire en eux, mais aussi de libérer votre temps de se concentrer sur les tâches de niveau supérieur, qui

¹ DUBRIN J Andrew, *Leadership: Research findings, Practice and Skills*, édition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001, p 27.

ne devrait pas être déléguées. C'est un équilibre délicat, mais qui va avoir un impact énorme sur la productivité de votre entreprise »¹.

« La délégation est une notion centrale du leadership parce qu'elle traite à la fois : la communication, le contrôle, la coordination, l'organisation, voire la motivation... et révèle son rôle moteur pour le développement des collaborateurs. Sur le terrain, les tâches de délégation sont le plus souvent perçues par les leaders comme une fatalité voire, pour certains, une punition. Ainsi, nombreux d'entre eux se contentent-ils de distribuer rapidement des tâches ennuyeuses qu'ils ne veulent plus effectuer eux-mêmes »².

Les règles de la délégation :

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

3) L'Intégrité et crédibilité :

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

¹ DUBRIN J Andrew, Op.cit, p 28.

² BERNARD RADON, Op.cit, p 225.

4) Enthousiasme et dynamisme :

« Dans toutes les situations de leadership, c'est souhaitable qu'un leader soit enthousiaste car l'enthousiasme est la base de la motivation de l'équipe. Cette dernière ne peut être motivée par quelqu'un qui ne s'intéresse pas au projet en cours. Les bons leaders sont poussés par le désir de réussir. Cette motivation émane, d'abord, de l'intérieure d'un individu avant d'être poussé par les facteurs externes tels que les gains monétaire, ou bien le pouvoir. Même si les choses tournent mal, il doit être capable d'avoir une approche positive avec la détermination et l'engagement de son équipe »¹.

5) Communication :

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

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

6) Capacité à inspirer :

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

¹ DUBRIN J Andrew, Op.cit, p 29.

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

« Lorsque l'objectif s'applique à la modification d'un comportement, le lien devient paranoïaque. Car justement, il ne s'applique certainement pas à un comportement. Par exemple, que veut dire : « être plus indulgent avec ses collaborateurs » ? Quels sont les cas où le manager n'a pas été indulgent ? Comment faire autrement si les objectifs de résultat sont élevés ? Bref, il s'agit d'une injonction paradoxale où l'individu ne peut pas se sortir lui-même de ce paradoxe d'ordre comportemental. Ce type d'objectif démotive le collaborateur qui ne peut pas trouver de repère seul »¹.

7) La confiance et la confiance en soi :

« La confiance est un trait de personnalité qu'un bon leader doit posséder. Il doit montrer les aptitudes d'inculquer la confiance dans les autres membres qui font l'équipe avec laquelle il travail et gère, la capacité à gérer la situation difficile, se contrôler sous la pression, et d'orienter l'équipe vers la finalité du projet de l'entreprise. Grâce à cette confiance, il se rassure de la confiance de l'équipe en lui. Il doit également avoir une bonne image de soi. Cette confiance en soi n'est pas un simple trait, elle se réfère au comportement qu'un individu expose dans les situations différentes »². Elle permet les individus à sous consciemment croire que cette personne est assez compétente pour les gérer, aide les gens à communiquer sans difficultés. Même si un individu est compétent mais n'a pas de confiance, il risque de ne pas être embauché pendant les entretiens d'embauche. Ainsi, la confiance et confiance en soi est primordial pour un bon leader.

¹ BERNARD RADON, Op.cit, p 169.

² DUBRIN J Andrew, Op.cit, p 30.

8) Sens de l'humour :

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

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

9) Engagement et exemplarité :

« Maintenant à ce poste, le leadership doit animer son réseau pour mobiliser des ressources inaccessibles aux autres membres de l'organisation pour leur apporter des informations, un carnet d'adresse et des budgets supplémentaires. Plus encore, il doit être capable de faire travailler des personnes qui n'auraient jamais collaboré. Ce rôle de rassembleur fait partie de sa fonction de dirigeant »¹.

Si vous attendez de votre équipe pour travailler dur et de produire un contenu de qualité, vous allez avoir besoin de donner l'exemple. Il n'y a pas plus grande motivation que de voir le patron dans les tranchées de travail aux côtés de tout le monde, montrant que le travail acharné qui se fait à tous les niveaux. En prouvant votre engagement à la marque et votre rôle, vous pourrez non seulement gagner le respect de votre équipe, mais également inculquer cette même énergie parmi votre

¹ BERNARD RADON, Op.cit, P138.

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

1 .3. Le rôle clé d'un leader dans l'entreprise :

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

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

Section 2 : Les approches axées sur le leadership :

Le leadership est au cœur de toute organisation sociétale depuis longtemps. Mais les études et les recherches dans ce domaine ont commencé à partir de la première moitié du XXe siècle par des psychologues et des sociologues, afin de démontrer les facteurs de base de l'expression et manifestation du leadership chez un individu. Il est devenu un champ d'investigations pour les chercheurs universitaires et centres de formation pour mieux comprendre les différentes approches de leadership et ce que leurs distinguent les unes des autres.

2.1. L'approche basée sur les traits :

« Un traits est défini comme une caractéristique physique ou psychologique à laquelle l'émergence et le succès d'un leader peuvent être clairement attribué et que l'on peut circonscrire à l'aide de l'observation et de l'analyse rigoureuse des données »¹.

Les études portées sur cette approche reposent sur l'idée que certains individus sont des leaders naturels autrement dit l'individu est considéré comme leader s'il possède des caractéristiques personnelles qui le distingue des autres, C'est la théorie de "Great Man" dont les gens criaient que les leaders sont nés et qu'on ne devient pas leader. Un individu devrait avoir certaines caractéristiques remarquables et stables pour les qualifier d'être un leader. C'était à travers cette distinction qu'on a pu identifier des leaders des non-leaders ou bien les bons leaders des mauvais.

Certes, les études menées sur les traits personnel d'un leader joue un rôle très important en identifiant un leader par exemple Stogdill, en 1974, après avoir revu 163 études (entre 1949-1970), il a conclu que plusieurs traits personnel universels sont associés, au leadership. Les autres études telles que celles de Kirk Patrick et Locke's(1991), Bass (1990). Cependant, les études récentes, telles que celle de Bryman(1992), indiquent qu'il y a un risque d'étendre et s'appliquer à n'importe variable dans le traitement des leaders et non leaders.

¹ ANN-RENEE Blais et BERNARD Sinclair-Desgagné, Le Leadership en 3C, Capacité, Conduite, Circonstances, éd Cirano, Décembre, 2002, P 6.

Ainsi, les traits personnels sont considérés avec d'autres facteurs ou bien variables situationnelles et bihaviorales (comportementales). Les recherches se sont portées vers les comportements que privilégient les leaders dans le cadre de leurs fonctions. « *On ne s'intéresse plus à ce qu'ils sont mais à ce qu'ils font* »¹

2 .2. L'approche bihaviorale (comportementales) :

Cette deuxième approche de leadership est basé sur des traits mettaient l'accent sur les caractéristiques personnelles d'un individu, elle met l'accent sur le comportement du leader. Donc le noyau de cette approche n'est pas ce qui est un leader mais surtout ce que le leader fait et comment parvient-il à le faire ?

Cette approche suppose que les conduites ou bien les comportements d'un leader peut être appris et appliqués selon la situation donnée. Certes, les études les plus reconnues sont celles réalisées l'Université d'état de l'Ohio au début des années 1950 et celle faite par l'Université de l'état de Michigan.

2 .2.1. Les études de L'UNIVERCITE D'OHIO

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

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

Elle englobe les comportements visant à organiser le travail, les relations professionnelles les objectifs, un leader présentant un comportement de structuration élevé confiera ainsi des taches précises aux membres de son groupe, attendra de ses employés qu'ils maintiennent un certain niveau de performance et attachera une grande importance au respect des délais.

¹ **BAREL Yvan**, les interactions entre la stratégie, le manager et sont équipe (au cœur de la performance), éd L'harmattan, 2000, p182.

- ❖ La considération : c'est l'aptitude du leader à entretenir des relations de travail basées sur la confiance et le respect de ses subordonnés.

Un leader présente un comportement de considération élevée aidera ses subordonnés à résoudre leurs problèmes personnels, se montrera amical et accessible, et traitera tous ses employés sur un pied d'égalité, il montrera attentif à leur confort, à leurs bien-être, à leur statut et à leur satisfaction. »¹

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

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

2 .2.2. Recherches de l'université du MICHIGAN :

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

- ❖ « Le leader orienté vers employé : cherchera à mettre en place des relations interpersonnelles importantes en respectant les besoins des employés et acceptent leurs différences individuelles.

¹ **ROBBINS Stephen, DESENZO David, ABILLIET Philippe**, Op .cit, p 328-329.

- ❖ Le leader orienté vers la production : privilégié au contraire l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupé essentiellement de l'accomplissement des tâches assignés au groupe et considéré ses membres, comme des simple vecteurs. »¹

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

1) La grille managériale de ROBERT BLAKE et JANE MOUTON :

« La représentation visuelle la plus connue, issue des travaux sur le comportement, est la grille bidimensionnelle de BLAKE et MOUTON, élaborée en 1964, elle est très utilisée dans les ouvrages et enseignements de management. Sa simplicité et son intérêt expliquent ce succès. L'œuvre de ces deux auteurs ont conçu une grille qui inspire des deux dimensions révélées par les chercheurs de l'université d'OHIO sont reprise par BLAK et MOUTON sous de nouvelles appellations à savoir : l'intérêt pour la production et l'intérêt pour l'aspect humain. »²

Cette grille permet de situer le comportement des leaders par apport à deux axes perpendiculaire : l'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la production (la tâche)

Et l'axe vertical représente son intérêt pour les relations humaines (la personne) qui repartit en neuf (9) valeurs, cette constatation montre l'existence de cinq grands styles de gestion :

¹ **ROBBINS Stephen, DESENZO David, ABILLIET Philippe**, Op.cit, p 330.

² Ibid. p 330-331.

➤ Le style autocratique

Un style de gestion centré sur la tâche, qui découle d'un intérêt maximal pour la production lié à un intérêt minimal pour l'individu. Ce style de leader prend tous les moyens pour que les employés atteignent les objectifs organisationnelles, mais ils se souci pas de leurs besoins, de leurs idées, de leurs attitudes ni de leurs sentiments. Sa préoccupation première est le maintien d'un rendement satisfaisant et il pourra même utiliser des mesures coercitives pour arriver à ces fins.

➤ Le style paternaliste

Ce genre de leader démontre un intérêt minimal pour la production et un intérêt maximal pour l'individu, il consacre son émergé au maintien de relations saines et satisfaisante avec ses subordonnés, il relègue donc la productivité du groupe au second plan, se qui lui permet d'éviter toutes situations conflictuelles.

➤ Le style anémique

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

➤ Le style démocratique

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

➤ Le style intermédiaire

Ce type de leader adopte une attitude de compromis en démontrant un intérêt moyen pour la production et l'individu. Il fixe des objectifs nécessitant peu d'effort et exige un travail qui se situe juste à un niveau acceptable. Ne recherchant pas l'excellence, il accorde une reconnaissance raisonnable pour un effort raisonnable.

2) L'étude de DOUGLAS MC GREGOR (1964) :

« Il a élaboré une théorie de management qui repose à la manière de conduire les hommes. Publier dans un ouvrage de référence paru en 1960 : « la dimension humaine de l'entreprise ». Il part de constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représentent les ressources humaines dans l'entreprise. Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalité, comportement et style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leurs rôle de dirigeant. MC GREGOR oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie **X** et la théorie **Y**.

La théorie **X** : repose sur trois principes de base :

- 1) La direction gère la répartition des ressources de l'entreprise humaines aux matériels et définit une politique générale d'entreprise ;
- 2) La direction oriente les efforts des employés, les motivés, contrôle leurs activités et modifie leurs comportement en vu de les a adapter aux exigences de l'organisation et son environnement ;
- 3) La direction doit intervenir face a la passivité naturelle des salaries. Il s'agit de les récompenser justement et de les sanctionner pour éviter des comportements flegmatiques. »¹

Ces derniers doivent être convaincus, récompenses, pénalises, contraints, contrôles pour combattre leurs aversion innée pour le travail.

La théorie **Y** :

A partir de la théorie X, MC Gregor propose des nouvelle hypothèses et idées qui donnent forme à la théorie Y opposé a la premier, la théorie Y présentée comme une réelle alternative en terme de conception du mode direction ou du managent.

La dépense physique et naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme, il peu s'autodirigé et s'autocontrôler, il faux les laissés exprimées décidées par ce que les employées ont pleins d'imagination, de créativité et d'ingéniosité, ces qualités ne

¹ **JAEN Michel Plane**, Théories des organisations, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2003, p 72.

demandent qu'à être exploitées si le cadre est approprié, ils cherchent la responsabilité et l'occasion de démontrer leurs potentiels.

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

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

2.3. L'approche situationnelle :

Elle repose sur l'idée que le style de leadership doit être flexible pour bien s'adapter aux différentes situations qui représentent un élément indispensable de sa réussite et de son efficacité. C'est pour ce la nous pouvons citer les principaux modèles de cette approche :

2.3.1. Le modèle de contingence de F. E. Fiedler (1967) :

Fiedler est le premier qui a formalisé cette théorie où il a mentionné que l'efficacité d'un groupe repose sur l'adéquation entre le style de leader et les exigences de la situation,

« La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations il se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. »¹

Pour Fiedler, il suppose que la description d'un individu par le leader avec lequel il a des difficultés à travailler avec reflète son style basique de leadership. Encore il suppose que l'efficacité d'un groupe dépend de l'interaction entre le style de leadership et les exigences de la situation. Donc, pour que la situation soit favorable, le leader doit combiner ces trois aspects de la situation ;

¹ Jean-Michel plane, op.cit. p 47.

- Les relations leader-collaborateurs
- La structure de la tâche
- Le degré de pouvoir hiérarchique du leader

Le leader orienté vers la tâche sera plus efficace dans les situations extrêmes par contre, le leader orienté vers l'individu (relation interpersonnelle) aura plus d'opportunité et aussi préférable dans les situations intermédiaires où les conditions sont moyennes.

2.3.2. Le modèle de Paul Hersey et Ken Blanchard (1977) :

Hersey et Blanchard proposent qu'un leader doive aligner ses comportements en fonction de la maturité ou bien le niveau de développement de l'ensemble de son équipe et bien les individus. La Pour assurer l'efficacité de leadership dépend sur la combinaison de trois variables à savoir :

- La maturité des employés : elle traduit par leur volonté et leur capacité d'accepté et d'assumé des responsabilités pour réalisé des objectifs
- Le comportement du dirigeant en ce qui a trait aux tâches : il dépend de l'énergie qu'il met pour définir les tâches et organiser le travail des employés.
- Le comportement de dirigeant par apport aux relations humains : il concerne les relations interpersonnelles qu'il entretien avec ses employés et soutien qu'il leur accord.

2.3.3. Le modèle décisionnelle de vroom (1964) :

Le modèle cognitif partait de principe que chacun d'entre nous ne réagit pas à un environnement objectif, mais à ce qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation.

« Le modèle de vroom et le premier qui à exposer d'une manière claire (le modèle cognitif) appliquer et analyser du choix professionnel de l'effort apporter à la réalisation d'une tâche. Il expliquer les choix relatifs au travail ou un schéma de prise de décision. Ils choisissent d'adopter des comportements dont ils pensent que les résultats auront du prix pour eux.

Le choix individuel dépend du produit de trois concepts : valence, instrumentalité et expectation, ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins à valence négative ».¹

Potter et Lawler ont complété le modèle de Vroom, qu'il montre en générale que sur le terrain le niveau réel des aptitudes ne correspond pas toujours aux sentiments de chacun des individus et aussi leurs volontés qui ne suffisent pas, ils précisent les relations complexes qui existent entre performance et satisfaction. En revanche le modèle cognitif est beaucoup moins efficace quand il s'agit de prédire le niveau de performance atteint par chaque individu de même groupe.

2.4. L'Approche transactionnelle et transformationnelle :

Les nouvelles recherches indiquent que le leader efficace inspire ses collaborateurs et développe leurs habilités à contribuer au développement de l'organisation. Cette approche a été initialement mise en œuvre par Burns (1978) qui propose l'approche de leadership nommée transactionnelle et transformationnelle. Bass (1985) fait la distinction entre deux styles de leadership, à savoir le leadership transactionnel et transformationnel.

2.4.1. Le style transactionnel :

« Comporte une dimension d'échange entre le leader et ses subordonnés pour atteindre le niveau de rendement convenu. vise à maintenir le statu quo et à assurer l'atteinte des objectifs organisationnels par la mise en place de stratégies, de mesures disciplinaires, de ressources disponibles, etc.

Le leadership transactionnel se présente sous trois formes :

- Le leadership de récompenses correspond au style de leader transactionnel qui clarifie les tâches à accomplir et renforce positivement ses subordonnés lorsque ceux-ci ont fourni les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Ces récompenses extrinsèques (matérielles ou verbales) servent à motiver les employés à accomplir leurs tâches ;

¹ **CLAUDE Levy-Leboyer**, La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie, éd d'organisation, 2001.P 7.

- Le leadership de type gestion-par-exception active consiste à examiner la performance des subordonnés et à apporter les corrections nécessaires, afin de s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints. Cependant, s'il n'intervient que lorsqu'un problème survient, il est ;
- Un leader de type gestion par-exception passive. Tant et aussi longtemps que les objectifs sont atteints, ce leader permet aux subordonnés de continuer leur travail de la même façon. C'est seulement lorsque ses employés ne répondent pas à ses attentes que le leader fournit des rétroactions négatives. »¹

Des changements dans le marché du travail au cours des dernières décennies ont créé un besoin de leaders plus transformatifs et moins transactionnels, à propos de l'efficacité. La fin de la guerre froide a amené un besoin de flexibilité de la part des employés, et de plus en plus de travail d'équipe. De plus en plus, on assiste à un aplatissage des hiérarchies organisationnelles, la responsabilisation est étendue et le développement de personnel et de groupes plus engagés est facilité par une relation entre patron et employé plutôt collaboratifs (Bass, 1999). On s'éloigne des rôles de supérieur-subordonné au profit de relations plutôt définies par la capacité/qualité de leadership transformatif du patron.

Il semble que notre milieu du travail s'inspire de valeurs contemporaines, tels la responsabilisation, l'autonomie, la confiance en soi, les défis et la remise en question de l'autorité : des concepts compatibles et encouragés par le leader transformationnel.

2.4.2. Le style transformationnel :

Le leader transformationnel élève les intérêts des employés au-delà de leurs propres intérêts en les orientant vers la mission de l'organisation. C'est un leader qui canalise l'énergie des travailleurs et les mobilise vers les objectifs de l'organisation. Bass (1985) souligne que l'efficacité des comportements de leadership est plus favorable avec le leadership transformationnel puisque ce leader conceptualise les effets désirés et précise comment y arriver. Il définit les standards de performance à

¹ **HASS Carolyn**, Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel, Université de Montréal (M. Ps.), Août 2009, p 8.

atteindre; il démontre de la détermination et inspire de la confiance, de la loyauté et de l'enthousiasme par son charisme.

Selon Bass(1985), il existe cinq types de leadership transformationnel ce sont :

- Le leadership transformationnel de type influence idéalisée-attribué représente un leader qui est admiré et respecté et qui place les besoins de ses employés avant ses propres besoins.
- L'influence idéalisée-comportemental renvoie aux actions charismatiques du leader centrées sur les croyances, les valeurs et le sens de la mission de l'organisation.
- Le troisième, soit la motivation inspirante, renvoie aux caractéristiques d'un leader qui donne un sens à la tâche, qui présente des défis et qui encourage les individus et les groupes.
- Un leader transformationnel agit également par la stimulation intellectuelle, qui suscite chez les employés de nouvelles façons de penser, en encourageant la créativité, l'innovation et la remise en question de leurs propres idées, valeurs et croyances. Les employés sont encouragés à développer leurs propres capacités à résoudre des problèmes.
- Enfin, le leader transformationnel fait également preuve de considération individuelle (ou reconnaissance personnelle), où, de façon quotidienne, celui-ci joue le rôle de mentor ou coach, en développant le potentiel des employés ou en leur offrant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, tout en créant un climat de soutien. ¹

¹ HASS Carolyn, op.cit. p 10.

2.5. Les types de leadership selon Le modèle de Kurt Lewin(1947) :

Kurt Lewin est connu pour ses travaux sur la dynamique de group, mais il a aussi contribué à l'analyse des différentes formes de leadership.

Il a mené des expériences sur des groupes d'enfants soumis à trois styles de commandement chacun à des configurations différentes : participatif, autoritaire et laissé-faire.

Le leadership « **autoritaire** » qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe. En second le leader « **participatif** » participait a la vie de groupe encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à la prise de décisions ou encourage à faire preuve de créativité. En fin le leader « **Laisser-faire** » qui donner l'autonomie au groupe, il participer un peu aux différentes activités et s'abstenir d'implication émotionnelle.

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

Le type **participatif** manifestait des relations plus chaleureuses et amicales entre les membres du groupe qui font preuve d'autonomie, participaient beaucoup plus aux activités même à l'absence de leader, la qualité du travail et aussi supérieure »¹

Enfin Le style laisser-faire entraîné des demandes d'information au responsable, le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, une faible coopération entre les membres du groupe.

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

¹ Jean-Michel plane, op.cit. p 69.

CHAPITRE III

LA COHÉSION DU

GROUPE DANS LE

TRAVAIL COLLECTIF

Ce chapitre concerne le fonctionnement de leader a surmonté les premières difficultés à conduire une équipe. Sa hiérarchie lui confie la responsabilité d'une unité avec le titre de responsable, de chef de service ou de département. On va expliquer le style de leadership adéquat pour la cohésion du groupe les types de conflits que le leader doit faire face et enfin les facteurs et les déterminent de la cohésion du groupe.

Pour comprendre la fonction des hommes et des organisations, il est nécessaire de s'arrêter un instant sur leur fonctionnement, car toute action organisationnelle n'est pas le fait d'un individu isolé, mais émerge de l'impérieuse nécessité de mettre en commun un certain nombre d'éléments pour agir en tant que groupe : des savoir-faire, des énergies, des connaissances... pour réaliser des opérations économiques. Ces dernières peuvent être de toute nature : des biens mais aussi des services,

1. L'organisation hiérarchique :

Avec l'arrivée de l'ère industrielle, le travail des hommes s'est structuré en fonctions spécialisées « production », « administration », « recherche et développement », etc. Dont l'importance a fluctué

Du point de vue du leadership – ou d'absence de leadership –, les responsables d'équipe adoptent deux types de comportements. Certains pensent qu'ils ne peuvent rien faire car ils évoluent dans une structure contraignante où rien ne peut être négocié. D'autres, au contraire, considèrent l'organisation comme un subtil équilibre de règles, certes institutionnalisées, mais qui peuvent être bricolées pour les besoins d'une cause qu'ils considèrent légitime. Ils sont devenus des experts pour jouer avec les règles de l'organisation. Ils utilisent cette compétence à leur profit.

Dans les entreprises, les séances de travail ou de coordination des équipes mettent principalement l'accent sur le suivi les tâches, les projets et leurs aspects techniques. Les leaders considèrent cette façon d'aborder les problèmes comme la plus efficace. Du moins, c'est la seule qui leur soit connue. En figeant la réflexion de leurs collaborateurs sur les aspects uniquement techniques, ils limitent la créativité individuelle et collective. Ainsi, il existe toujours un décalage important entre la vision du leader et la perception de la réalité par ses collaborateurs. De nombreux

managers – particulièrement les jeunes cadres – sont marqués par une vision tayloriste mais surtout technocratique de l'organisation. Selon cette vision, l'entreprise est dirigée par un chef placé au dessus de la mêlée, investi de connaissances suffisamment complètes pour en saisir tout le fonctionnement.

Il peut se déterminer seul et avec certitude sur les techniques à utiliser pour atteindre des objectifs précis.¹ Lorsque l'on discute avec ce type de manager, il s'en excuse, arguant de ses capacités à travailler en équipe participative.

Les relations entre les individus se sont construites au fil du temps, selon des règles formelles et informelles. Cela suppose fondamentalement que l'équipe dysfonctionne et qu'il faut démonter des mécanismes pour les reconstruire dans le bon ordre. Cette conception thérapeutique d'une équipe est inappropriée.

Avant de vouloir tout casser et assurer le leadership de l'équipe, le leader doit savoir: « Comment fonctionne-t-on », « Comment nous pouvons organiser autrement » et, enfin, « Comment pouvons-nous décider ensemble » Ces questionnements déclenchent un processus de réflexion et de mise en perspective des actions passées (coconception), une mise en œuvre organisationnelle de ces réflexions (Coconstruction) et la prise en compte de décisions individuelles ou collectives (Codécision) pour vérifier que cela fonctionne.

2. La culture du « Co » :

« Dans la vision idéalisée de la « culture du co », chacun compte et est indispensable : on se soutient, on s'entraide, on se fait confiance définie par : (Gomez, in Avenier, 2000). Elle permet d'élargir la palette des rôles où chacun peut être à la fois **co**concepteur, **co**constructeur, **co**Directif. Il ne s'agit pas d'un acte individuel isolé, mais de bâtisseurs de chemins et de croisées. Chacun des membres du groupe compte et se fait confiance. L'équipe prend du temps pour délibérer et rechercher une solution satisfaisante pour tous. Cela n'empêche rien d'avoir des objectifs différents, des comportements parfois opposés voire certaines difficultés à comprendre la pratique des autres. Cette réflexion en équipe n'est pas un processus linéaire : la coconception, la coorganisation et la codécision.

¹ **BERNARD RADON**, Guide du leadership, édition, Dunod, Paris, 2007, p 70.

La mise en place d'objectifs à tous les niveaux de l'organisation fige les collaborateurs dans un mode de pensée et de créativité essentiellement technique ou orienté vers la réalisation d'objectifs à court terme. Plus un leader s'élève dans la hiérarchie, plus sa vision d'ensemble s'accroît au détriment d'une vision de détails. Son rôle consiste alors à coordonner les actions de ses collaborateurs en fonction des contraintes qui lui ont été imposées au niveau supérieur. Formé à résoudre principalement des problèmes techniques, il adoptera ce mode de fonctionnement avec les nouvelles équipes qui lui seront confiées. La culture du « **Co** » permet de casser cette logique en mettant en place une culture de coopération et de débats qui puisse sortir l'équipe d'une vision approximative des buts et des objectifs de leur entreprise et générer une plus grande valeur ajoutée créative »¹.

3. Les relations interpersonnelles dans un groupe organisationnel :

Les relations interpersonnelles permettent la construction de l'identité des individus au travail, elles comportent toutefois des particularités. Le statut et le pouvoir (lié au statut) influencent la communication. En effet, la position hiérarchique qu'occupe chacun des employés intervient dans son rapport à la communication. A titre d'exemple, le leader est soumis à une forte demande informationnelle de la part des subordonnés.

Les individus qui souffrent de solitude et qui entretiennent des relations interpersonnelles pauvres ou restreintes sont sujets « à des tendances dépressives, des idées noires, des sentiments d'échec et de dévalorisation »². Il est donc essentiel pour l'équilibre psychique d'établir des relations avec les autres. Au travail, les interactions entre individus sont indispensables au fonctionnement de l'organisation. Techniquement, il serait envisageable d'entrer en interaction avec un individu pour n'obtenir ou ne fournir que des informations utiles à l'exécution d'une tâche sans jamais connaître le nom de cet individu ni lui demander comment il va. Dans la pratique, la nature humaine est faite autrement.

Cela signifie qu'à côté de son aspect instrumental, la communication a une fonction existentielle fondamentale : elle permet de trouver chez l'autre un reflet de

¹ BERNARD RADON, Op.cit, p 79.

² MARC Edmond et PICARD Dominique, « relation et communication interpersonnelle », édition, DUNOD, Paris, 2000, p 126.

soi-même, un renfort dans ses points de vue et ses convictions, une compréhension de ses sentiments et de son vécu, une confirmation de la manière dont on s'éprouve ou de l'image que l'on souhaite donner. Les individus entrent donc en relation pour répondre à ces besoins.

Il faut ici se demander quelle place occupent les relations interpersonnelles au sein des organisations. De plus en plus, on encourage les gestionnaires et les cadres à connaître leurs employés, à parler et à entrer en relation avec eux. On peut donc penser que, pour les ouvriers, la dimension relationnelle de la communication occupe une place toute particulière, puisque la nature même de la tâche ouvrière influence le rapport des ouvriers à leurs collègues. Par ailleurs, les relations interpersonnelles en milieu de travail sont fortement influencées par la place qu'occupent les travailleurs dans l'organisation. Les cadres et les ouvriers occupent des places distinctes, les premiers étant en position de pouvoir par rapport aux seconds¹.

4. Les types des conflits au travail :

Pour maintenir la cohésion du groupe le leader devra faire face aux différents types de conflit au sein de son équipe. Des conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivante :

4.1. Les conflits intra personnels (individuel) :

Le conflit intra personnel résulte de l'existence chez l'individu de motivation, de conception, de désir, de sentiment ou d'exigence contradictoire entre elles, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité des buts ou à une dissonance cognitive qui le trouble, on trouve ce cas lorsque par exemple une personne doit choisir à l'intérieur d'une entreprise entre un poste de cadre qui élèvera sa position hiérarchique mais sans pouvoir, sans amélioration, de salaire et les tâches représentent un intérêt moindre chez lui, et un autre poste de technicien dont les tâches sont intéressantes mais les possibilités de promotion sont très limitées ou inexistantes.

¹ **France St-Hilaire**, « les problèmes de communication en entreprise, information ou relation », faculté des Lettres, université LAVAL Québec, article lu le 26/11/2015

4.2. Les conflits interpersonnels :

« Ce type de conflit apparaît lorsque deux personnes se trouvent en mésentente face aux buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes, ou des comportements à adoptés. En effet il y a des résolutions dans les quelles l'individu peut être spontanément en relation avec une autre personne, qui lui est parait antipathique, dans d'autre cas cette antipathie se développe progressivement au fil de l'interaction et peut se transformer en conflit »¹.

Celui-ci apparaît lorsque deux individus sont en désaccords concernant des objectifs à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

4.3. Les conflits intragroupes :

Ils sont d'une façon générale des conflits interpersonnels, la principale distinction est que la mésentente peut toucher plusieurs personnes du même groupe et pas que deux individus seulement.

4.4. Les conflits intergroupes :

« Ils surviennent lorsqu'un groupe entre en opposition avec un autre, par exemple on peut avoir un conflit entre les associations chargé de la protection de l'environnement et les industrialistes »².

5. Les conséquences destructives des conflits :

Certains conflits donnent lieu a des réactions extrême, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaitre de la violence ou de l'hostilité engendrée, alors toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible donc c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent.

¹ **DOLAN Shimon et autres**, psychologie de travail et de comportement organisationnels, 2^{ème} édition Gaétan Morin Canada, 2002, p198.

² Ibid. p 199.

En générale les conflits majeur provoquent une réduction de confiance mutuelle dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour ce consacrer a ces objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entrainer une démobilisation des individus, un bris de lien de confiance de l'hostilité interpersonnelle ainsi une grande sensibilité a toute situation conflictuelle future ¹.

6. Les techniques de résolution des conflits pour maintenir la cohésion de groupe :

Le leader jouer un rôle important dans ce contexte. Pour faire face, la résolution d'un conflit ne peut être envisagée en dehors du conflit lui-même : sa nature, ses causes, les personnes qui le vivent, le contexte dans lequel il se passe... Tout mode de résolution qui serait proposé de manière transversale, sans tenir compte des spécificités internes à la situation conflictuelle ne saurait être efficace. Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut vous aider à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée.

6.1. La négociation :

« La négociation est l'instrument fondamental de toute coopération humaine. Elle consiste à échanger des propos en vue de trouver des accords pour une action commune. La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties(individus, groupes, délégations) qui en raison de leur indépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre »².

6.1.1. Les types de négociation.

1) La négociation peut être conflictuelle (gagnant /perdant) :

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés

¹ DALAN Shimon L et autres, OP CIT, P 207.

² AUDEBERT Patrick, La négociation, édition, d'organisation, paris, 1995, P34.

2) La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes) une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une de personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes)¹. Elle a l'avantage de satisfaire les deux adversaires. Cependant, elle demande une capacité créative qui n'est pas à la portée de tout le monde. C'est l'issue préférée des collaborateurs pour qui négocier «autrement» est toujours une possibilité d'être considéré. Très recherché actuellement, c'est la vraie négociation qui permet de sortir honorablement d'un conflit violent. On parle alors d'une solution gagnante.

6.2. Le recours hiérarchique :

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

6.3. L'arbitrage :

L'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre : leader qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre.

Dans ce cas les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier.

¹ **Picard et Marc**, Petit traité de conflit ordinaire, édition, du Seuil, 2006, p 95.

6.4. La médiation :

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

« La médiation est une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication »¹.

7. Les déterminants de cohésion de groupe :

7.1. La motivation ;

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

On peut définir la motivation comme suit : elle distingue du dynamisme, de l'énergie ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie. Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, elle est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est assortie à cette notion de force qui favorise l'émergence d'un comportement.²

¹ LASCoux Jean-Louis, pratique de la médiation, édition ESF, Paris, 2001, p19.

² DOLAN et al, Initiation à la psychologie du travail, éd Gaëlan Morin, 2000, P 50.

a) Les sources de motivation :

parmi les plusieurs sources le principale facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur la bon communication irréprochable, les techniques de management moderne imposent à toute entreprise d'avoir un discours claire en termes de direction, c'est-à-dire le leadership de l'entreprise les responsables des différents services, doivent expliquer aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ les objectifs on les fait a participer à la prise des décisions, et pourquoi on a pris tells décision plutôt que d'autre. Certes l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais cela au moins l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens avec ces salariés.

b) Selon la théorie de Maslow (pyramide des besoins)**• Les besoins de reconnaissance, d'estime, de respect et de confiance.**

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

• Les besoins de développement personnel (besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi) : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

7.2. La satisfaction :

Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence dans la situation de travail, d'un certains nombres de facteurs sources de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec ceux qui président la motivation, d'où la confusion fréquente entre satisfaction et motivation. La satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perception à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une

personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation. La satisfaction constitue plus un sentiment alors que la motivation plus un processus.¹

7.3. La performance :

La performance au travail est un des domaines le plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde de travail ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail. La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur de résultat et le coût d'obtention de ce résultat.²

✓ Performance de l'équipe :

Est un concept bien documenté et dont l'opérationnalisation peut varier d'une équipe ou d'une organisation à l'autre. Il est néanmoins possible de formuler une définition générale: « La performance de l'équipe consiste à évaluer dans quelle mesure les biens ou les services produits par l'équipe satisfont aux normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs de ces produits ou services. »³

Le style de leadership exercé au sein de l'entreprise, expliquer le niveau de cohésion et le taux de (motivation, satisfaction et de performance) individuelle au celle de tous le groupe. Le style le plus adéquate pour augmenté la cohésion et le rendement productif est le style participatif. Dans notre enquête on va mesurer le niveau de la cohésion par rapport au style de commandement exercé au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

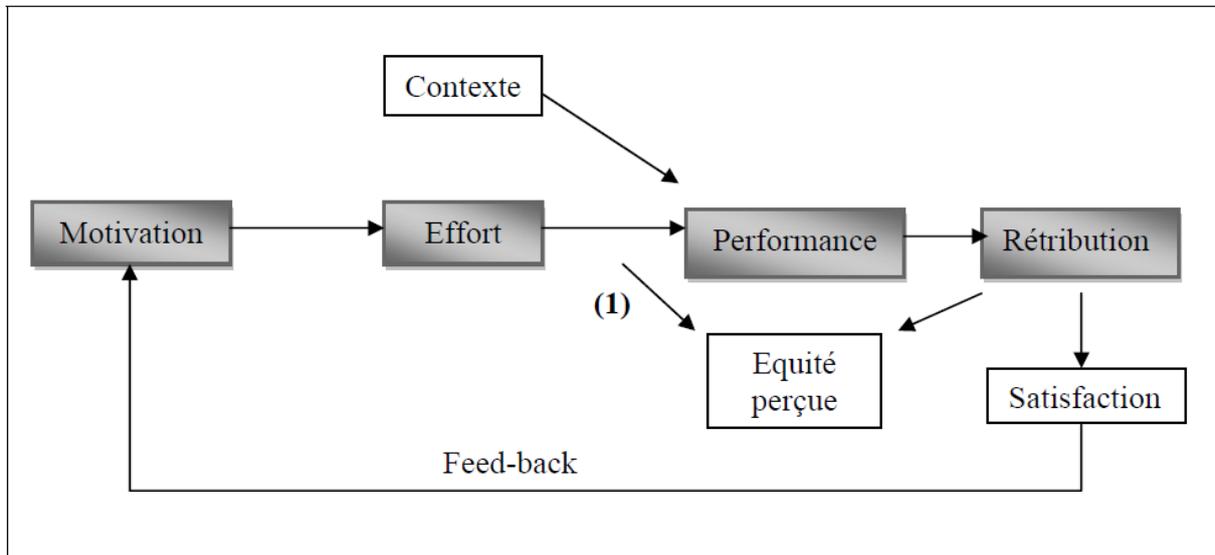
Le schéma suivant permet de visualiser les différentes relations que nous avons déjà traitées.

¹ **Roussel P.**, « la motivation au travail : concepts et théories », édition. EMS, Paris, 2001, p167.

² **IGALENTS J.** « Audit des ressources humaines », édition, liaison, Paris, p 125.

³ **MASSE Marie-Hélène**, Op.cit, p 22.

Figure N°1 : le processus de la motivation au travail



Source : Sire B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité » in revue française de gestion, mars – avril – mai, 1994, p 109.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEILLE

Dans ce chapitre on va présenter L'organisme ou nous avons fait notre recherche empirique est la manufacture de chaussure Soummam d'AKBOU

Présentation de l'entreprise MAC-SOUM :

L'organisme ou nous avons fait notre recherche empirique est la manufacture de chaussure Soummam d'AKBOU que nous présenterons comme suit :

1.1. L'historique de l'entreprise :

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses qui consistent à investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique.

C'était dans ce contexte que l'unité **SONIPEC** d'AKBOU a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1979.

La **SONIPEC**, autant que grande entreprise à l'époque elle alignait en son sein plusieurs entreprises telles que : les tanneries, les unités de distribution et de commercialisation (**DISTRICH**) les maroquineries et les unités de production de la chaussure.

En 1983 l'état a décidé de restructurer la **SONIPEC**, chose faite, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

- **ENIPEC**
- **EMAC**
- **MAROQUINERIE**
- **DISTRICH**

Depuis sa création en 1998, filialisation MAC-SOUM SPA AKBOU a évalué, dans un environnement économique très difficile l'ayant contraint à mettre en œuvre les différents plans de redressement interne en vue d'assurer la continuité de son activité, conformément au code du commerce.

Cette situation a engendré :

- Le délestage des activités annexes (polish, semelles)
- La focalisation de l'activité sur le marché des institutions
- L'intégration de procédé Goodyear par l'acquisition d'un équipement spécifique.

1.2. Identification et activité de l'entreprise

La présentation de l'entreprise MAC-SOUM ainsi que ses activités sont comme suit :

a) Dénomination

Manufacture de chaussure Soummam ESP MAC-SOUM SPA.

La manufacture de chaussure Soummam, par abréviation EPE/SPA MAC-SOUM AKBOU est une entreprise publique issue en (1998) de L'MAC, qui elle-même issue en 1983 de la restructuration de la SONIPEC.

b) Siège social et usine

Adresse : zone industrielle RN 26 AZAGHAR AKBOU.

Tél : 034 34 73 23 / 58 et 78

Fax : 034 34 73 23 / 24 et 26

c) Statut :

Société par action créée par-devant maître IBARKANE IDIR, notaire à IGHEZAR AMOUKRANE et régulièrement mis à jour auprès du même notaire.

- Registre de commerce n⁰ : 98 B. 182313
- Date de filialisation février 1998

d) Capitale sociale :

- Capitale sociale initiale : 1000 000 DA
- Capitale sociale actuel : 200 000 000 DA

e) Actionnaire

Groupe LEATHER INDUSTRY en vertu de l'AGEX du 17 juillet 2000 consacrent le Transfer du HOLDMAN au groupe LLEATHER INDUSTRY.

f) Effectifs :

- Au 31/12/2011 : 180 agents.
- Au 31/12/2015 : 234 agents.

1.3. Activités principale de MAC-SOUM :

Production et commercialisation des chaussures :

- De travail (rangers, Bottes et pataugas).
- De ville (Homme, Femme et Enfant).
- De sécurité (avec bout acier et plaque acier).
- Articles chaussures et détentes (pantoufle, mule et tennis).

1.4. Activité secondaire a sa création

Production et commercialisation de :

- Colles : nécessaire à l'activité de la production et a la commercialisation en tubes et boites
- Emportés pièces : pour les besoins internes et éventuellement ceux des entreprise sous filiation
- Semelle : à base PVC, pour les besoins interne
- Polish (teinte) : pour les besoins interne.
- Equipement : mélangeur de colles et cabinet a polish.

1.5. Potentiel de production

MAC-SOUM SPA AKBOU dispose d'une usine de production de chaussures spécialisation dans :

- La fabrication de la chaussure de travail de sécurité
- La fabrication de la chaussure de ville
- La fabrication de la chaussure de textile

Aussi que des ateliers secondaires pour : la fabrication des colles et polish, la fabrication des formes, la fabrication des semelles en PVC, les activités mécaniques et maintenance.

2. Organisation de l'entreprise

La répartition de l'effectif de l'entreprise

L'effectif de cette entreprise se répartit comme l'illustre le tableau ci-dessous

Tableau N° 1 : répartition de l'entreprise MAC-SOUM

Structure	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
H. Sécurité & administration	07	05	24	36
Production	03	03	160	166
Achat/approvisionnement/commercial	03	03	12	18
Formation	-	-	-	-
Technique et maintenance	04	03	07	14
Total	17	14	203	234

Source ; Document interne de l'entreprise MAC-SOUM.

2.1. Les différents départements de l'entreprise :

Elle se compose d'un ensemble de départements et directions qui sont :

➤ Direction générale :

Elle est assurée par le président directeur général (PDG), Il est le dirigeant principal de l'entreprise, il exerce sa fonction sous le contrôle du conseil d'administration et de l'assemblée générale, il veille sur la bonne gestion de l'entreprise et il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe « LEATHER INDUSTRY ». Il doit veiller aussi à l'amélioration continue de la rentabilité et la productivité de l'entreprise.

➤ **Secrétariat :**

Elle charge d'une mission intermédiaire entre la direction générale et les différents secteurs de l'entreprise, veille à la conservation et la distribution de toutes courrières arrivées et parts ainsi que les procès-verbaux de réunions. Elle est responsable de l'organisation de l'agenda du PDG pour d'éventuel rendez-vous.

➤ **Section moyens généraux**

La section des moyens généraux est chargée :

- Gestion du transport personnel et de marchandise.
- Etablissement des bons de commandes pour l'approvisionnement de carburant, des huiles, fourniture de bureau...
- Gestion et l'entretien des équipements de bureau et des bâtiments administratifs.
- Hygiène et nettoyage des locaux.

➤ **Sous-direction hygiène et sécurité**

Elle est liée directement à la direction générale ayant pour tâche :

- Définir les normes de sécurité de chaque poste de travail.
- Veiller à la sécurité et au respect des règles d'hygiène.
- Intervenir a chaque incident.
- Etablissement du rapport mensuel des accidents de travail.

➤ **Contentieux**

Elle est chargée de :

- Initier toutes les actions de défenses des intérêts de l'entreprise à l'amiable ou par voie judiciaire.
- Assainir les dossiers contentieux ainsi que l'établissement d'actes notariés relatifs aux terrains d'implantation de l'unité.
- Suivre l'évolution des litiges financiers et leur règlement avec les tiers (clients, fournisseurs, prestataire).

➤ **Département achats et approvisionnements**

Ce département se compose d'un service d'achat et un service de gestion des stocks.

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises la disposition des divers services de l'entreprise des métiers et des fournitures suivant les besoins exprimant.

La mission du département achat est surveillé tous les besoins des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks avant d'entamer la procédure d'achat.

➤ **Direction production, maintenance et technique**

Cette direction ce compose d'un :

▪ **Département production**

La fonction production consiste à la transformation des matières première en produit finis, en passant par les différentes étapes de fabrication. Cette fonction dépend de la dimension de l'entreprise (taille, équipement, savoir faire...).

▪ **Département technique**

Sa mission consiste à instaurer et assurer une assistance technique et opérationnelle aux activités de la production dans le but d'utiliser rationnellement l'ensemble des équipements et moyens de l'unité.

▪ **Département maintenance**

La maintenance se rapport à toute activité qui aide à maintenir les installations, équipements et appareillages dans un bon état de fonctionnement.

➤ **Direction commerciale**

La direction commerciale a pour mission :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise définie par la haute direction ;
- Veiller à la connaissance du marché et à l'orientation de la production pour la satisfaction de la demande des clients ;
- Veiller au respect des règles et procédures commerciales ;
- Participer à l'élaboration des programmes de production avec les structures concernées ;
- Assurer le suivi du fichier clients.

➤ **Direction finance et comptabilité**

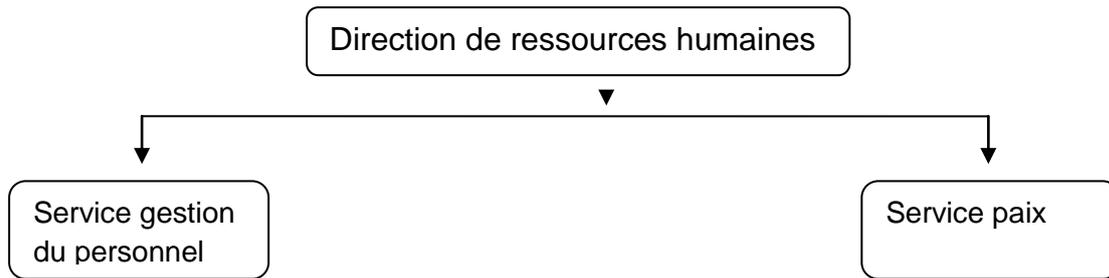
La comptabilité est un organisme de vision de l'entreprise, elle détermine la situation patrimoniale active et passive de l'entreprise grâce au fonctionnement et au tenu de la comptabilité générale, elle a aussi pour rôle d'analyser les conditions internes d'exploitation et l'établissement des couts et prix de revient.

➤ **Direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines a pour mission :

- Prévoir les préventions de ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise.
- Gérer l'administration, les ressources humaines et leurs critères.
- Instaurer et créer un climat social favorable au sien de l'entreprise.
- Assister le **PDG** dans l'application rigoureuse de la législation du travail et le règlement interne de l'entreprise.
- La mise en œuvre du travail.

Figure N° 2 : la direction des ressources humaines



Source : document interne de l'entreprise MAC-SOUM

➤ Service gestion du personnel

Ce service s'occupe :

- Etude prévisionnelle des besoins en personnel ;
- Elaboration des plans de formation ;
- Exécution de la gestion des carrières :
- ✓ Recrutement ;
- ✓ Affectation ;
- ✓ Promotion.

➤ Section paie

La section de paie est chargé de :

- La mise à jour des livres de paie ;
- Contrôle des documents justificatif servant à l'établissement de chaque paie (pointage, absentéisme, avances sur salaire, remboursement frais médicaux...)
- Classement et conservation des documents et archives ;
- Déclaration sociales et para fiscale et situation périodique de la gestion paie.

CHAPITRE V :

ANALYSE ET
INTERPRÉTATION DES
RÉSULTATS

Dans ce chapitre, on va procéder à la phase finale de la recherche tout en essayant de lire les différents tableaux statistiques, afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus tout au long de ce travail de recherche. On souligne qu'on va adopter deux démarches d'analyses des données à savoir : l'analyse unidimensionnelle (sous forme de tableaux simples), et l'analyse bidimensionnelle (sous forme de tableaux croisés).

1.2. Les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau No 02 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	25	65,8%
Féminin	13	34,2%
Total	38	100%

D'après le tableau ci-dessus, on observe que le taux de sexe masculin de 65,8%, est plus élevé que celui de sexe féminin prenant un pourcentage de 34,2% de l'échantillon. A l'issue de cette lecture, on remarque que le sexe masculin domine par rapport au sexe féminin au sein de l'entreprise MAC-SOUM. Qui peut-être expliqué par la nature de travail qui exige une force physique.

Tableau No 03: La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
[20 - 30]	12	31,6%
[31- 40]	18	47,3%
[41 et plus]	8	21%
Total	38	100%

A travers ce tableau, on constate que la tranche d'âge la plus dominante est bien celle de 31-40 soit 47,3% de la population mère, suivi par la population dont la tranche d'âge est de 20-30 ans et qui représente 31,6%, enfin, un dernier chiffre la catégorie 20-30 à 21%.

Donc notre échantillon est partagé entre ceux qui sont au début de leurs carrières professionnelles qui représentent les nouvelles recrûs, (jeunes) et ceux qui sont au milieu de leurs carrières professionnelles, qui ont acquis certains comportements et connaissances, ainsi l'intégration et la stabilité au travail.

Nous pouvons déduire que l'entreprise MAC-SOUM donne l'occasion à ces jeunes salariés d'éprouver leurs talents, mais elle a besoin de l'expérience professionnelle qu'on trouve chez les anciens cadres qui disposent de certaines qualifications et compétences acquises à travers leurs vies professionnelles, pour encadrés ses nouveaux recrûs et garder la stabilité de l'entreprise.

Tableau No 04 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	3	7,9%
Moyen	16	42,1 %
Secondaire	11	28,9%
Universitaire	8	21,1%
Total	38	100%

Ce tableau illustre le niveau d'instruction de notre échantillon d'étude. On constate que la majorité des travailleurs de MAC-SOUM ont un niveau d'instruction moyen soit le taux de 42,1%, en seconde position, un niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 28,9 % de la population étudié, suivi par La population qui' ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 21,1 %, et un dernier taux représente la minorité soit 7,9% pour ceux dont le niveau est primaire.

Nous déduisons de ce tableau que le niveau moyen est le plus imposant car la majorité des salariés de l'entreprise MAC-SOUM, travaillent dans l'atelier de production, ils n'ont pas besoin d'un niveau d'instruction élevé pour exécuter leur travail. En ce qui concerne les travailleurs qui ont un niveau universitaires et secondaires ont pour objectif d'assurer des compétences intellectuelles de son personnel étant capable de lui apporter un plus (les cadres).

Tableau N° 05: La représentation des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle :

catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	7	18,43%
Agent de maîtrise	5	13,15%
Agent d'exécution	26	68,42%
Total	38	100%

Ce tableau ci-dessus, nous précise les pourcentages des différentes catégories socioprofessionnelles de notre population d'enquête, qui est comme suite : la catégorie dominante est celle des agents d'exécution avec un taux élevé de **68,42%**, suivi par la catégorie des cadres avec une proportion de 18,43%, la dernière est celle des agents de maîtrise avec un taux de 13,15%.

Tableau N° 06: La représentation des effectifs selon l'ancienneté professionnelle:

L'ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	7	18,42%
De [5-10ans]	17	44,63%
De [11-20ans]	11	28,94%
Plus de 20 ans	3	7,89%
Total	38	100%

D'après les résultats obtenus par le tableau relatif à la représentation des effectifs selon l'ancienneté professionnelle, on constate que la majorité de notre populations d'étude ont l'expérience entre 05-10 ans avec un taux de **44,63%**, en deuxième lieu, vient la catégorie des enquêtés qui ont l'expérience entre 11-20 ans soit 28,94%, suivit par les travailleurs de leurs expériences et moins de 5 ans avec un pourcentage de 18,42%, et finalement, vient la minorité des travailleurs qui ont l'expérience plus de 20 ans prennent une proportion de 7,89%.

En se basant sur les résultats statistiques de ce tableau, où le taux le plus élevé est de 44,63% et qui représente les travailleurs ayant de 5 à 10 d'expérience dans cette société, on peut dire que MAC-SOUM malgré l'ancienneté de cette entreprise, la retraite de son effectifs la obliger à chercher des nouvelles recrûs pour pendre la relève.

1.3. L'analyse et interprétation des résultats de notre étude :

Axe N° 1 ; Identification de style de leadership exercé a l'entreprise MAC-SOUM et ces caractéristique de gestion.

Tableau N° 07 : la répartition des l'effectifs selon le style de commandement appliqué à MAC-SOUM.

Style de leadership	Fréquence	Pourcentage
Participatif	14	36,84%
Autoritaire	21	55,26%
Laisser-faire	3	7,90%
Total	38	100%

Suite aux données de ce tableau, on constate que la majorité de notre échantillon a répondu pour le style autoritaire exercé au sein de l'entreprise MAC-SOUM avec un pourcentage de **55,26%**, suivi par ceux qui ont répondu pour le style

participatif avec un taux de 36,84%, en dernier lieu on trouve le style laisser-faire, soit 7,90%.

On déduit de ces résultats statistique, que le style de leadership adopté au sein de MAC-SOUM est le style autoritaire, ce qui signifie que l'ancien régime de gestion (le taylorisme la séparation entre l'administration et l'exécution) persiste encore au sein de cette entreprise. Ainsi, ce style autoritaire fait bénéficier le leader lui-même par contre les autres ouvriers sont marginalisés du fait qu'ils ne peuvent en aucun cas exprimer leurs idées et leur savoir-faire.

Tableau No 08 : La corrélation entre les catégories socioprofessionnelle et leurs avis sur le style de commandement exercé à MAC-SOUM.

Rapport Catégories	Positif		Négatif		Moyen		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	7	18,43%	-	-	-	-	7	18,43%
Agent de maîtrise	4	10,52%	-	-	1	2,63%	5	13,15%
Agent d'exécution	3	7,89%	21	55,26%	2	5,26%	26	68,42%
Total	14	36,84%	21	55,26%	3	7,89%	38	100%

Le tableau ci-dessus met en relation les différents statuts socioprofessionnels de nos enquêtés et leurs avis sur le style de leadership exercer au sein de l'entreprise.

A partir de ce tableau statistique, on remarque que le pourcentage le plus élevé est de 55,26%, il représente les agents d'exécution qui représente la majorité de l'effectifs de l'entreprise, soit 68,42% qui ont répondu que ce style est négatif, la majorité des cadres supérieurs ont répondu que le style de commandement est positif avec un pourcentage de 18,43% de notre population d'étude. Les agents de

maitrise ont répondu que ce style est positif avec un taux de 10,52%, et enfin 7,89% de différentes catégories ont répondu que ce style est moyen.

On peut déduire que les agents d'exécution jugent ce style négatif, il ne marche pas avec leurs méthodes de travail, contre les autres cadres qui voient ce style positif, il répond aux besoins de l'entreprise. Cette différence résulte du pouvoir autoritaire imposé aux travailleurs de l'entreprise. En conclusion, les cadres doivent renforcer les liens avec les autres travailleurs et changer leurs méthodes de gestion qui s'appuient sur la participation des agents d'exécution sur la planification et l'atteinte des objectifs qui permettent la cohésion.

Tableau N° 09 : Occupation de responsable de bien-être des salariés.

Occupation de responsable des salariés	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	26,31%
Non	19	50%
Un peu	9	23,69%
Total	38	100%

Ce tableau statistique englobe des réponses sous formes de pourcentage qui représentent les réponses fournies par la population d'enquête. Le premier pourcentage est celui de 50%, un taux élevé, qui représente les employés ayant répondu que le responsable ne s'occupe pas de leur bien-être, en seconde position vient le taux 26,31%, relatif aux employés qui confirment que leur responsable se soucie de leur bien-être. Et en dernier vient le taux de 23,69% représente les employés ayant répondu que l'occupation de responsable de bien-être des salariés est moyenne.

On peut déduire, de ce fait, que les responsables de MAC-SOUM négligent les conditions relatives aux bien-être des travailleurs, ils doivent s'occuper d'avantage des employés et assurer des conditions et des moyens concernant leurs tâches et leurs problèmes afin de maintenir de bonnes relations et l'augmentation de la productivité.

Tableau No 10 : Le rapport entre la possibilité de développer les connaissances et savoir faire au travail et les moyens disposer.

Possibilité de Développer les connaissances Forme	oui		Non		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Formation	12	31,5%	-	-	-	-	12	31,5%
Promotion	5	13%	-	-	-	-	5	13%
Motivation	-	-	-	-	-	-	-	-
Expérience au travail	2	5,5%	-	-	-	-	2	5,5%
Total	19	50%	17	44,5%	2	5,5%	38	100%

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui illustrent la relation entre la possibilité de développer les connaissances et les moyens utilisés. On constate que la majorité des interrogés soit **50%**, affirment la possibilité de développer leurs connaissances et leur savoir-faire par la formation avec un taux de 31,5%, suivit par un taux de 13% qui sont pour la promotion, notamment pour développer leurs connaissances et enfin la minorité soit 5,5%, que l'expérience au travail leur permet d'acquérir des connaissances, contre 44,5% des effectifs qui ont répondu négativement. Seules 02 personnes soit 5%, n'ont pas donné des réponses.

A partir de l'analyse des résultats de ce tableau, nous remarquons que la grande partie de notre échantillon confirme la possibilité d'évaluer leurs savoir-faire et leurs connaissances avec un taux de 50% par la formation. Les responsables de MAC-SOUM mettent en disposition les moyens nécessaires pour avoir des compétences et des performances qui sont utile pour le développement de l'entreprise.

Tableau N° 11 : la nature d'accomplissement les tâches des effectifs.

Nature d'accomplissement les tâches	Fréquence	Pourcentage
Seul	14	36,8%
Avec la participation de leader	24	63,2%
Total	38	100%

Le tableau statistique ci-dessus comporte des résultats chiffrés qui illustrent la nature d'accomplissement des tâches de notre population d'étude. On peut lire alors à base de ce tableau, que le taux le plus élevé est de 63,2%, qui représente les employés qui ont répondu qu'ils préfèrent le travail avec la participation de leurs responsables au travail, par contre 36,8%, ont répondu pour l'accomplissement de leurs tâches seul.

On déduit de ces résultats obtenus que la majorité des employés de l'entreprise préfèrent travailler avec leurs responsables directes, ce qui explique la tendance à avoir la coordination entre leader et ses subordonnées, un leader qui est en contact avec son groupe, leur permet l'aide technique, le soutien émotionnel et une bonne vision pour atteindre les objectifs soulignés.

Tableau N° 12 : La corrélation entre l'ancienneté professionnelle et le travail d'équipe :

Le travail D'équipe Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	7	18,4%	-	-	7	18,4%
[5-10 ans]	16	42,1%	1	2,6%	17	44,6%
[11-20ans]	10	26,3%	1	2,6%	11	28,9%
Plus de 20ans	2	5,3%	1	2,6%	3	7,9%
Total	35	92,1%	3	7,9%	38	100%

Le tableau ci-dessus nous montre la relation entre l'ancienneté professionnelle et le privilège de travail en équipe. On remarque que la plupart des enquêtés soit 92,1%, privilégient le travail d'équipe, ce dernier est reparti comme suit : 16 enquêtés soit 42,1% qui sont dans la catégorie entre [5-10 ans] d'expérience professionnelle, 26,3% des enquêtés se trouvent dans la tranche entre [11-20 ans] d'expérience suivit par la catégorie moins de 5 d'expérience avec un taux de 18,4% et enfin, 2 employés soit 5,3% ont plus de 20 ans d'expérience.

Ensuite vient l'autre catégorie des enquêtés qui ne confirment pas le privilège de travail en équipe soit 7,9%, parmi eux on trouve 2,6% à chaque catégorie, sauf la catégorie moins de 5 ans d'expérience Il n'y a aucune personne qui a répondu «Non».

Suite à des chiffres obtenus, le travail d'équipe est préféré au sein de la société MAC-SOUM et ça peut s'expliquer par le désir des travailleurs d'être engagé dans le groupe, resté en contact entre eux, et aussi avec leur leader. En leurs donnant la direction, motivation, et bien faire l'assertion de son leadership pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Cela augmente également la confiance

chez les collègues et ils se sentent valorisés en être aidant dans l'accomplissement des tâches et dans la résolution des problèmes autant qu'une équipe qui permet la cohésion.

On remarque aussi que la majorité d'éléments préférant le travail en équipe c'est les jeunes qui sont moins expérimentés et avec la peur de faire des erreurs en faisant un travail individuel. Au contraire, les anciens maîtrisent bien le travail seul, le savoir-faire et la confiance en ce qu'ils font ils peuvent exécuter leurs tâches individuellement.

Tableau N° 13 : Relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la planification du travail :

Planification de travail Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 5 ans	-	-	7	18,4%	7	18,4%
[5-10 ans]	9	23,6%	8	21%	17	44,6%
[11-20ans]	6	15,7%	5	13,2%	11	28,9%
Plus de 20ans	3	7,9%	-	-	3	7,9%
Total	18	47,4%	20	52,6%	38	100%

Ce tableau nous montre la relation entre l'ancienneté professionnelle et la participation à la planification de travail dans l'entreprise MAC-SOUM, les résultats sont comme suit : la grande majorité de l'échantillon soit de 52,6%, ont répondu négativement avec « Non », 21% sont dans la catégorie d'expérience entre [5-10 ans], 18,4%, ont moins de 5 ans d'expérience au travail, et 13,2% sont dans la catégorie [11-20 ans] d'ancienneté. Contre 47,4%, qui ont confirmé leurs réponses avec « Oui »

23,6% ont entre 5 – 10 ans d'ancienneté, suivi par 15,7% qui sont dans la tranche 11-20 ans d'expérience, la plupart des employés qui ont plus de 20 ans d'expérience soit 7,9%, confirment la question avec « oui ».

En se basant sur ces résultats, on déduit que les responsables de MAC-SOUM, ne donnant pas l'occasion aux employés de participer à la planification au travail avec un pourcentage de 52,6% la plupart sont des jeunes recrûs par contre les anciens participant à la planification du travail. Cette société doit équité les travailleurs et donner l'occasion aux jeunes de participés à la planification, care plus les salariés sont engagé dans le processus de planification du travail, plus ils se sentent impliqués dans le travail et son exécution devient un facteur motivationnel.

Les salariés les plus expérimentés maitrisent la culture d'entreprise, les objectifs et les buts que l'entreprise vise à court et à long terme et ainsi les moyens de financement. De plus, c'est bénéfique pour l'entreprise pour les engager dans la planification.

Tableau N^o 14 : représente l'effort de la direction de l'entreprise d'obtenir les opinions et les idées des effectifs :

L'effort de la direction	Fréquence	Pourcentage
Bien	7	18,4%
Moyen	13	34,2%
Faible	18	47,4%
Total	38	100%

Ce tableau nous montre l'avis des enquêtés sur l'effort de la direction de MAC-SOUM d'obtenir leurs opinions et leurs idées. On constate que 47,4% des enquêtés ont répondu que l'effort de la direction est faible, suivi par 34,2% des travailleurs disent que l'investissement de la direction de leurs idées et leurs opinions est moyen, enfin 18,4% jugent que l'apport des responsables de leurs idées et bien.

On déduit, à base de ces résultats que la direction de l'entreprise à un faible investissement des idées et des connaissances des ses effectifs, les dirigeants de MAC-SOUM doivent améliorer la qualité relationnelle et communicationnelle avec les employés pour bénéficier de leurs savoir-faire et leurs idées qui permettent le développement de l'entreprise.

Tableau N° 15 : nature de relation de travail entre leader et subordonnée :

Nature de relation	Fréquence	Pourcentage
Collègue (ami)	11	28,9%
Dirigent – travailleur	23	60,5%
Maitre – esclave	4	10,6%
Total	38	100%

Le tableau ci-dessus, nous montre ce que les enquêtés répondus sur la nature de relation au travail avec leur dirigeant. Les résultats de ce tableau montrent que la majorité de la population enquêtée considère leurs relations au travail avec le leader comme dirigeant et travailleur avec un taux de 60,5%, suivi par les employés qui ont répondu que leurs relations avec le leader et comme entre collègues avec un pourcentage de 28,9%, et en dernier la minorité des salariés soit à 10,6% qui ont répondu que la relation entretenue avec le leader comme étant une relation entre maître et esclave.

Cela peut s'expliquer d'une part : le leader est axé sur la tâche, il donne l'importance particulière à l'aspect technique de travail à fin de réaliser les objectifs visés par l'organisation, et d'une autre part la marginalisation de leader de l'aspect humain et émotionnel de ces subordonnés qui peut influencer sur leurs rendements au travail, il faut établir des bonnes relations pour créer un climat social qui est sollicité par les salariés afin d'exercer leurs tâches dans les meilleures conditions.

Tableau N° 16 : représente l'avis de l'échantillon sur les capacités personnel de leader.

Genre de leader	Fréquence	Pourcentage
Compétant	21	55,3%
Non compétant	17	44,7%
Total	38	100%

À la lumière de ce tableau chiffré qui représente l'avis des effectifs sur la capacité personnel et intellectuel de leader, nous remarquons que la grande partie de notre échantillon soit à 55,3%, confirment la question, que leur leader possède des compétences et des performances répondent au besoin de développement de MAC-SOUM, contre 44,7% qui affirment la question avec « non compétant ».

On déduit de ces résultats par le fait qu'un individu est considéré comme leader s'il possède certaines aptitudes qui le distingueront des autres care ses traits de personnalité permet d'identifier les caractéristiques essentiels d'être un bon au un mauvais leader.

Tableau N° 17 : la participation à la prise de décision des effectifs

Participation à la prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	39,5%
Non	23	60,5%
Total	38	100%

On remarque d'après les données de ce tableau ci-dessus que la majorité des personnes ont répondu à la question négativement avec un taux de 60,5%, contre 39,5% des enquêtés qui ont répondu positivement avec « oui ».

Cela nous indique que le responsable ne pas donner la possibilité aux employés de participés a la prise de décision qui signifier que le style de leadership exercer à MAC –SOUM n’accepte pas la contribution et les idées de ces subordonnés pour atteindre les objectifs.

Tableau N° 18 : le rapport entre la motivation des salariés et le style de leadership exercé à MAC-SOUM :

Motivation Style de Leadership	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Participatif	9	23,7%	5	13,2%	14	36,8%
Autoritaire	2	5,3%	19	50%	21	55,3%
Laisser-faire	-	-	3	7,9%	3	7,9%
Total	11	29%	27	71%	38	100%

Ce tableau statistique ci-dessus représente un croisement entre la motivation des enquêtés et le style de leadership adapté à cette entreprise. A partir de ces résultats obtenus lors de ce croisement, on remarque un taux élevé de 71% représente les employés qui trouvent que le style de commandement adapté à MAC-SOUM est démotivé, contre 29% représenté ceux qui pensent que le style de leadership exercé à cette entreprise et motivent au travail.

La majorité des employés qui n’ont pas motivés au travail sont les répondant pour le style autoritaire adapté au sein de cette entreprise avec une proportion de 50%, par contre les employés qui ont répondu que le style participatif exercer à MAC-SOUM sont motivés au travail avec un pourcentage de 23,7%, et enfin la minorité des enquêtés soit de 7,9% qui ont répondu pour le style laisser-faire ne sont pas motivés au travail.

De ce fait, les salariés sont trop souvent considérés comme une simple variable d'ajustement financier. La volonté de tendre les salaires vers le bas au détriment des compétences est également manifeste, alors que les PDG et l'encadrement supérieur bénéficient de salaires parfois exorbitants. Au nom de la productivité, les salariés doivent toujours en faire plus, sans nécessairement avoir les moyens de bien remplir leur tâche. Au moment-même où les salariés aspirent à une vie professionnelle riche et épanouissante. De plus, la qualité de la relation entre les collaborateurs et leurs managers n'est plus d'actualité. Les pratiques managériales restent souvent autoritaires.

Aujourd'hui la motivation est un sujet très important dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. Les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui n'est possible que s'ils s'investissent dans leur travail et donc s'ils se sentent motivés.

On observe également que les salariés opèrent des calculs dans leur relation d'emploi. Les salariés vont vouloir s'engager dans leur travail mais si ce dernier s'avère payant. A contrario, si le salarié considère que son investissement dans l'entreprise n'en vaut pas la peine, il va petit à petit se désintéresser et ne croira plus en son entreprise et en ses valeurs. Des salariés de tout âge et de toutes qualifications sont aujourd'hui nombreux à adopter cette posture et se font discrets.

Tableau N°19 : la corrélation entre le style de leadership exercé à MAC-SOUM et la satisfaction des salariés de ce style :

Satisfaction Style de Leadership	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Participatif	8	21%	6	15,8%	14	36,8%
Autoritaire	3	7,9%	18	47,4%	21	55,3%
Laisser-faire	1	2,6%	2	5,3%	3	7,9%
Total	12	31,6	26	68,4%	38	100%

On se référant aux données de ce tableau qui rapporte la satisfaction des employés vis-à-vis le style de commandement exercé à MAC-SOUM, nous constatons que la majorité des enquêtés avec une proportion de 68,4% ne sont pas satisfaits de style de leadership exercé au sein de cette entreprise, contre 31,6% des enquêtés ont répondu en faveur de leurs satisfactions de ce style de commandement.

La pluralité des interrogés qui confirment leur insatisfaction soit 47,4% ce sont les enquêtés qui ont répondu que le style adapté à cette entreprise est autoritaire, suivi par un pourcentage de 15,8% qui confirment leurs satisfactions de style participatifs exercés à MAC-SOUM, et enfin 5,3% des effectifs répondus qu'ils n'ont pas été satisfaits de style de leadership laissez-faire adapté au sein de MAC-SOUM.

On déduit de ces résultats que la majorité des employés de l'entreprise ne sont pas satisfaits de style de gestion adapté. En effet les raisons de l'insatisfaction peuvent s'expliquer par l'absence de sentiment de mécontentement éprouvé par le personnel. Comme le souligne (Smith Kendall et Hulin 1969), la satisfaction au travail est l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi. Nous pouvons ajouter que la satisfaction est dépendante du style de leadership d'une part, et l'implication des travailleurs à la planification du travail d'une autre part. La relation entre les comportements des dirigeants et la satisfaction des employés dépend de l'attente de ces derniers.

Axe N° 2 : le rôle de la communication et la négociation à la résolution des conflits.

Tableau N°20 : La possibilité de communication de l'échantillon avec leur responsable hiérarchique :

Possibilité de transmettre	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	52,6%
Non	18	47,4%
Total	38	100%

Le tableau statistique ci-dessus nous fournit les pourcentages relatifs aux réponses obtenues par la question de la possibilité des salariés de communiquer avec leur chef hiérarchique. On remarque que la majorité de notre échantillon avec un taux de 52,6% ont répondu positivement avec « Oui » contre 47,4% des salariés qui ont affirmé la question avec « Non ».

Cela s'explique par la passibilité des employés de MAC-SOM d'être en contact avec leur responsable hiérarchique la plupart des déclarations des enquêtés accordent les réunions et les rapports écrits comme moyens de communication avec leur leadership, seule la communication pourra assurer une transparence entre les ouvriers et leurs problèmes, c'est avec la communication directe qu'on va pouvoir découvrir l'origine de conflit afin de le résoudre et d'éviter complètement son éclatement.

Tableau N° 21 : la corrélation entre le genre de sexe des enquêtes et la façon par laquelle réagissent lors d'un conflit :

Méthodes de résolution Le genre	Négociation		médiation		Intervention hiérarchique		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Homme	8	21%	2	5,3%	12	31,5%	3	7,9%	25	65,8%
Femme	5	13,2%	4	10,5%	2	5,3%	2	5,3%	13	34,2%
Total	13	34,2%	6	15,8%	14	36,8%	5	13,2%	38	100%

Ce tableau chiffré constitue un croisement entre le genre de nos enquêtés et la façon par laquelle ils ont procédé à la résolution de ce conflit auquel ils sont confrontés. Ce croisement a pour but d'obtenir des résultats mathématiques illustrant la manière par laquelle ce conflit a été résolu par les femmes ainsi que par les hommes salariés.

Le taux 13,2% est un pourcentage représentant les non-réponses, on peut dire que ce sont des enquêtés qui n'ont pas vécu une situation conflictuelle et qui ne connaissent pas quelqu'un qui y était. Le premier taux est de 36,8%, un taux élevé qui représente les enquêtés qui ont répondu que leur conflit a été résolu grâce à l'intervention du leadership. La plupart sont du sexe masculin avec une proportion de 31,5%, représentant des enquêtés hommes ayant fait appel à leurs supérieurs hiérarchiques pour résoudre leurs conflits. Cette sollicitation d'un responsable est une technique de résolution de quelques types de conflit comme le conflit générationnel. Cette catégorie opte pour l'intervention de leadership parce que les hommes quand ils rentrent en conflit il s'avère qu'il est difficile de les calmer car ils sont plus nerveux ce qui favorise alors l'éclatement des conflits, et pour éviter donc toutes ses conséquences indésirables, ils procèdent à la résolution de leurs conflits avec l'intervention de la hiérarchie afin de formaliser toute procédure et toute action indésirable. Suivi par un taux de 34,2% des enquêtés qui préférant la négociation

comme un moyen de résolution de leurs problèmes, 13,2% sont du sexe féminin qui ont procédé à la résolution de leurs conflits par une autre façon de résolution des conflits à savoir : la négociation, soit une négociation gagnant, gagnant ou bien gagnant, perdant. Aussi ce choix de la négociation comme technique de résolution d'un conflit s'est fait par rapport aux capacités et aptitudes communicationnelles que possèdent les femmes employées. Tenant compte que la femme en tant que telle, dispose des, aptitudes et facultés communicationnelles qui font d'elle un bon élément communicateur, c'est pourquoi les femmes optent davantage à la résolution de leurs conflits avec une négociation.

Un dernier taux de 15,8% représente la minorité des salariés qui procèdent la médiation comme moyen de résolution de leur conflit la grande partie sont des femmes avec un taux de 10,5% cette résolution vient à l'aide soit par des collègues du travail ou des amis en dehors du cercle du travail.

A la lumière de ces résultats, on constate que les deux façons par lesquelles nos enquêtés ont procédé à la résolution de leurs conflits sont gérées par une communication interpersonnelle, parce que le moteur de la négociation est la communication directe, et la variable dominante de l'intervention du supérieur hiérarchique se base aussi sur la communication interpersonnelle avec les deux parties prenantes dans ce conflit, ce qui va permettre au leadership d'intervenir de saisir les chances, grâce à son autorité administrative ainsi que son potentiel relationnel et communicationnel développé tout au long de son parcours professionnel, de résoudre le conflit, afin de calmer les esprits et de concevoir un espace de travail convivial sans tensions et sans désaccords.

Tableau N° 22 : la réaction de leadership face aux conflits :

Réaction de leader	Fréquence	Pourcentage
Il négocier	18	47,3%
Il ne négocier pas	15	39,5%
Non réponse	5	13,2%
Total	38	100%

Le tableau statistique N° 21 représente la réaction du leader face aux conflits à MAC-SOUM, nous n'observons que la pluralité de l'échantillon soit de 47,3% confirment que leur supérieur entre dans la négociation pour résoudre les conflits, contre 39,5% de l'échantillon disent que le leader ne négocie pas, un dernier taux de 13,2% n'ont pas répondu à la question.

Cela peut s'expliquer par le fait que le leader comprend la nature du conflit et sache que les conflits sont nuisibles pour l'entreprise et entraînera le mécontentement des employés et il identifiera ainsi les cibles sur lesquelles il faut intervenir et avoir une situation gagnante gagnante. Savoir se fixer des buts à réaliser, savoir votre position et l'alternative à choisir dans le cas d'échec donne une base solide pour les négociations. La disposition des techniques (moyens) et la stratégie (but) et pour celles-ci, les employés négocient, Pour ceux qui croient que le responsable « ne négocie pas » peut-être expliqué par une tendance autoritaire par le responsable et s'appuie surtout sur les ordres, et aussi les tâches difficiles à exécuter les négociations ne donnent pas de résultats visés.

Tableau N° 23 : l'avis des employés sur les conséquences en cas d'absence de la liberté de communication entre eux ou avec leur direction :

Avis sur L'absence de la communication	Fréquence	Pourcentage
L'émergence des conflits	17	44,7%
Réduction de la productivité	16	42,1%
Insatisfaction des employés	5	13,2%
Stimule de l'absentéisme	-	-
Total	38	100%

Ce tableau statistique ci-dessus nous démontre les pourcentages en cas d'absence de la liberté de communication entre les employés et leur direction au sein de MAC-SOUM. Le pourcentage le plus élevé et de 44,7% représente les employés qui ont répondu par l'émergence des conflits en cas d'absence de la liberté de communiqué entre eux ou avec leurs responsables, suivi par un autre taux qui est de 42,1% relatif aux employés qui ont répondu à la réduction de la productivité s'il n'ya pas la liberté d'expression entre les salariés et leurs dirigeants, la minorité des enquêtés soit de 13,2% ont pour l'insatisfaction des employés en cas d'absence de communication librement entre eux ou avec leurs supérieures, il n'y a aucun qui a répondu pour le stimule de l'absentéisme.

On peut déduire donc l'absence de la liberté de communiquer au travail fait naissance des conflits entre les employés ou avec leur direction, la liberté au travail est nécessaire à la réalisation de l'activité professionnelle.

Les acteurs ont besoin d'une marge d'autonomie et de liberté au travail afin de sentir bien et exécuter le travail convenablement et efficacement. S'exhibe la confiance que l'on fait. C'est bénéfique pour l'entreprise comme il est pour les travailleurs. Donc, plus de liberté qu'on leur donne, plus on engage les travailleurs dans la réalisation de leurs tâches.

Tableau N° 24 : La communication interpersonnelle et le climat relationnel entre le personnel :

Avoir un climat relationnel par la communication interpersonnelle	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	60,5%
Non	15	39,5%
Total	38	100%

Le tableau ci-dessus nous permet de lire deux pourcentages, le premier est de 60,05%, il représente le nombre des employés qui ont répondu par une confirmation du fait que la communication interpersonnelle permet le développement d'un bon climat relationnel entre le personnel, le second taux qui est de 39,5% qui concerne les employés qui trouvent que cette communication ne contribue pas au développement d'un bon climat relationnel entre le personnel.

On tend à préciser que cette question a été suivie par une demande d'argumentation afin d'avoir plus d'informations. Ainsi, ceux représentés par le taux le plus élevé qui est de 60,05% avancent quelques arguments tout en disant que le fait d'avoir une communication directe à l'intérieur d'un groupe permettra d'augmenter le nombre de relations et d'interactions entre ses éléments, ce qui va améliorer l'aspect relationnel des membres entre eux, sans oublier que la communication interpersonnelle est à la base de toute connaissance, si les employés communiquent entre eux il vont se connaître réciproquement ce qui va faciliter le développement d'un climat d'entraide et d'entente entre eux, ce qui permettra à son tour le développement des capacités relationnelles du personnel jusqu'à l'instauration d'un espace de travail où règnent les bonnes relations.

Pour ceux qui affirment que la communication ne permet pas le développement du caractère relationnel des employés, ils trouvent que, cette communication interpersonnelle peut ne pas développer le caractère relationnel des salariés, mais plutôt les mettre dans des situations où chacun des employés se méfie de son collègue. C'est le cas d'une résolution d'un conflit avec une négociation, alors si la communication s'est déroulée anarchiquement ou avec un principe gagnant/perdant, cela se répercutera sans doute négativement sur l'une ou les deux parties antagonistes.

Tableau N° 25 : le rapport des employés avec leurs supérieurs :

Nature de communication entre leader et subordonnés	Fréquence	Pourcentage
Bons	12	31,6%
Moyenne	20	52,6%
Mauvaise	6	15,8%
Total	38	100%

Selon le tableau ci-dessus qui nous montre le rapport des employés avec les supérieurs on constate que la majorité des interrogés ont répondu que la nature de relation avec leurs supérieurs est moyenne avec un taux de 52,6%, suivi par un autre pourcentage de 31,6% disent que leurs relation avec leurs dirigeant est bons et enfin 15,8% des interrogés qui répondu que leurs rapport avec les supérieurs de MAC-SOUM est mauvais

Ces résultats nous montrent que les conclusions relatives à la capacité de leader de gérer déterminent considérablement ses rapports avec les subordonnés à l'entreprise. Ainsi les gens se sentent considérés et nécessaires dans l'entreprise pour travailler efficacement comme le souligne RENSIS Likert¹.

¹ Jean-Marie Plane, op.cit., P36.

Tableau N° 26 : la corrélation entre la nature de communication de leader avec les subordonnés et les catégories socioprofessionnelles.

Nature de la communication catégories	Bons		Moyen		Mauvais		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre supérieur	4	10,5%	3	7,9%	-	-	7	18,4%
Agent de maîtrise	2	5,3%	3	7,9%	-	-	5	13,2%
Agent d'exécution	6	15,8%	14	36,8%	6	15,8%	26	68,4%
Total	12	31,6%	20	52,6%	6	15,8%	38	100%

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que 52,6% de la population d'étude de différentes catégories socioprofessionnelles, confirment que la nature de communication est moyenne, contre 31,6% de nos enquêtés qui ont répondu que la nature de communication entre leader et ses subordonnés est bonne, et en dernier, un taux de 15,8% des employés affirment la question par une mauvaise relation.

La majorité des enquêtés signalent que la nature de communication entre leader et subordonnés est moyenne, sont les exécutants soit de 36,8%, contre 10,5% des cadres supérieurs qui ont répondu que la nature de relation est bonne avec leurs subordonnés, et enfin 7,9% des agents de maîtrise confirment que le rapport entre leader et subordonnés est moyen.

Les résultats obtenus de ce tableau statistique, relatifs à la nature de communication entre leader et subordonnés au sein de MAC-SOUM, et sur le témoignage des différentes catégories socioprofessionnelles, on constate que le mode de communication se fait d'une manière verticale et horizontale, ce qui signifie que les ordres viennent de la haute hiérarchie (la direction) vers les autres membres de l'organisation (l'exécution) c'est un mode de gestion taylorisme il ne permet pas

d'établir des bonnes relations entre les salariés de l'entreprise et ce mode repose sur le style autoritaire.

Tableau N° 27 : Ce qu'est admiré le plus chez le leader :

Ce qu'est plus admiré	Fréquence	Pourcentage
Le contenu	16	42,2%
L'argumentation	10	26,3%
Le paralangage (gestes, voix...)	8	21%
Non réponse	4	10,5%
Total	38	100%

Le tableau ci-dessus montre ce qui est admiré plus chez le leader au sein de l'entreprise MAC-SOUM, on découvre que la majorité de l'échantillon admirent plus le contenu du leader avec un taux de 42,2%, suivi par l'argumentation avec un effectif de 10 enquêtés soit 26,3%, un autre pourcentage de 21% relatifs aux salariés qui ont répondu en faveur du paralangage, et enfin 10,5% des enquêtés n'ont pas répondu à la question.

Suite à ces résultats, on remarque qu'un leader doit être capable de s'exprimer, argumenter, accompagner la parole avec les gestes et voix etc...., ce qu'est doit être approprié au leader dans cette entreprise. Les résultats obtenus montrent que le leader donne plus d'importance au contenu de sa communication avec les autres. Il doit être capable se persuader et convaincre ses collègues et ses subalternes il doit se focaliser sur sont exemplarité vers les autres travailleurs. Les métaphores dans ces discours, le sourire avec ces subordonnés, son apparence tout ça influence positivement à établir une belle image et exemple de leader pour convaincre les autres travailleurs. D'une autre part sa peut s'expliquer par le fait que le leader est moins axé sur le côté relationnel, care il ne donne pas l'importance nécessaire à l'aspect humain dans la réalisation des objectifs.

La communication va au-delà des mots spécifiquement prononcés. Le ton, l'amplitude, le débit, et la qualité de voix du discours est très important. L'intonation quand on s'exprime doit correspondre au sujet et le timing, le positionnement, les

gestes et l'habillement doivent également s'accorder au sujet et l'audience. La manière de se présenter devant d'autres personnes doit être respectueuse vue aussi l'ensemble des idées qu'on présente.

Tableau N° 28 : Ce qui ne plaît pas les effectifs chez le leader :

Ce qui ne plaît pas	Fréquence	Pourcentage
Manque de respect	5	13,2%
Le monopole de parole	21	55,3%
Le temps insuffisant	8	21%
Non réponse	4	10,5%
Total	38	100%

Le tableau ci-dessus montre ce qui ne plaît pas les enquêtés chez les responsables selon les choix de réponses qu'on a proposés. On remarque que la plupart des répondants n'aiment pas le monopole de la parole de leadership avec une proportion de 55,3%, suivi par un taux de 21% disant que c'est le temps insuffisant qui ne leur plaît pas chez les responsables et 13,2 % qui avouent le manque de respect comme la chose insupportable chez leurs chefs. En dernier lieu, 0 4 personnes qui représentent un pourcentage de 10,5% n'ont pas répondu à la question.

Les relations au travail et toute sorte de discussion doivent être rétroactives car quand on parle avec les gens, il faut y avoir un environnement amical entre les interlocuteurs. Certaines personnes ont signalé une tendance autoritaire chez leur chef hiérarchique, en donnant les ordres. Le respect mutuel auprès des collègues au travail est nécessaire pour augmenter leur intérêt comme le souligne Elton Mayo dans ses études. Quant au monopole de la parole, certains leaders privilégient d'augmenté leurs temps de parler et détriment des voix des autres. Cette tendance est détestable chez quelques individus.

2. La vérification des hypothèses.

2.1. Les résultats de la première hypothèse :

D'après l'enquête qu'on a effectuée sur le terrain au niveau de l'entreprise algérienne MAC-SOUM D'AKBOU qui nous a permis de rassembler un ensemble de données qui vont nous aider dans la vérification de nos hypothèses, et suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante : Le style de commandement autoritaire influence négativement sur la cohésion de groupe à cette entreprise.

On constate en premier lieu que la majorité des enquêtés confirment que le style de leadership appliqué à MAC-SOUM est un style autoritaire, en se référant au tableau N° 07, un pourcentage de 55,3% représente les employés qui confirment cette réponse. On constate aussi d'un autre côté ce qui renvoie à l'occupation de leader de bien-être des subordonnés au travail. Nous trouvons que 50% des employés disent que ce style de leadership ne s'occupe pas de leurs problèmes et leurs conditions de travail pour exercer leurs tâches dans de bonnes conditions ce qui influence sur l'état émotionnel des ouvriers envers leurs responsables, un autre taux de 60,5% des salariés suggèrent leurs relations avec le leadership comme dirigeant-exécution, dans ce sens le leader exerce ses fonctions de commandement hiérarchique en donnant des ordres aux subalternes qui seraient obligés d'obéir aux règles imposées.

En ce qui concerne la participation des travailleurs à la planification, et d'après le tableau N° 13, correspondant à la corrélation entre l'ancienneté et la participation des effectifs à la planification, nous remarquons que les responsables de MAC-SOUM ne donnent pas l'occasion aux employés de participer à la planification de travail avec un pourcentage de 52,6% la plupart sont des jeunes recrues.

Selon les résultats du tableau N° 14, qui représente l'effort de la direction de l'entreprise d'obtenir les opinions et les idées des effectifs nous trouvons que 47,4% des enquêtés ont répondu, que la direction de MAC-SOUM donne un faible impact d'avoir leurs idées et savoir-faire ce qui explique aussi la non participation des

employés à la prise de décision dans cette entreprise avec un taux de 60,5% des enquêtés qui disent que la direction de MAC-SOUM ne donne pas la possibilité aux employés de participer à la prise de décision, cela influence négativement sur la motivation des salariés on se référant au tableau N°18, relatifs à la corrélation entre le style de leadership et son influence sur la motivation des salariés au travail on constate que 71% des enquêtés sont démotivés. Cependant il est nécessaire pour les dirigeants d'admettre leurs énergies et leurs créativité vis-à-vis les subordonnés pour le succès de l'organisation.

Comme on trouve aussi, lors d'un croisement entre la corrélation entre le style de leadership exercé à MAC-SOUM et la satisfaction des salariés de ce style. On constate que la majorité des enquêtés avec une proportion de 68,4% ne sont pas satisfaits de style de leadership exercé au sein de cette entreprise, La pluralité des interrogés qui confirment leurs insatisfactions soit 47,4% ce sont les enquêtés qui ont répondu que le style adapté à cette entreprise est autoritaire, En effet les raisons de l'insatisfaction peuvent s'expliquer par l'absence de sentiment de mécontentement éprouvé par le personnel, le manque des conditions du travail, ainsi l'insatisfaction des ouvriers par rapport à leurs rémunérations.

Tout en se concentrant sur ces visibles résultats, on est parvenu à pouvoir dire que, le style de leadership exercé à MAC-SOUM, est un style autoritaire qui influence négativement sur la cohésion de groupe ainsi leurs motivations et leurs satisfactions au travail dont ça influence aussi sur la performance des travailleurs à pouvoir explorer leurs capacité du savoir-faire sur le terrain.

2.1. Les résultats de la deuxième hypothèse :

Les résultats récapitulatifs obtenus de la deuxième hypothèse concernant le rôle positif de la communication et la négociation pour faire face aux conflits rencontrés à la MAC-SOUM SPA. Il nous semble favorablement de la confirmer. A travers notre étude au sein de cette entreprise, nous avons pu collecter et ramasser un ensemble des données qui nous ont aidés de vérifier la véracité de cette deuxième hypothèse.

En premier lieu nous pouvons déduire que la possibilité de transmettre les idées des subordonnés aux responsables hiérarchiques selon les données du

tableau N° 20 concernant les enquêtés qui ont répondu favorablement avec un taux élevé de 52,6%. On remarque de se fait que la passibilité des employés de MAC-SOM sont en contacter avec leurs responsable hiérarchique la plupart des déclarations des enquêtés accordent les réunions et les rapports écrits comme moyens de communication avec leurs leadership, seule la communication pourra assurer une transparence entre les ouvriers et leurs problèmes, c'est avec la communication directe qu'on va pouvoir découvrir les origines de conflit afin de le résoudre et d'éviter complètement son éclatement.

Les résultats du tableau N° 23 fait ressortir un taux de 60,3% représente la majorité des employés qui s'accordant sur l'importance de la communication interpersonnelle d'établir un climat relationnel et amical entre les membres de l'organisation, si les employés communiquent entre eux il vont se connaître réciproquement ce qui va faciliter le développement d'un climat d'entraide et d'entente entre eux, ce qui permettra à son tour le développement des capacités relationnelles du personnel jusqu'à l'instauration d'un espace de travail où règnent les bonnes relations. D'une autre côté si il n'ya pas la liberté de communication des salariés entre eux ou avec leurs responsable, sur leurs témoignage les conséquences sont comme suit : un taux de 44,7% des enquêtés disent que l'absence de la liberté de la communication au travail fait naissance des conflits entre les employés ou avec leur direction, la liberté au travail est nécessaire à la réalisation de l'activité professionnelle.

Ajoutant que La nature de communication des employés avec la direction de MAC-SOUM est qualifiée moyen avec un taux de 52,6% se qui explique la nature de relation entre leader et subordonnés, il n'ya pas un climat social entre les deux côté pour approfondir la confiance et la fidélité au travail, la participation des subordonnés au actions de direction et la planification des objectifs permet d'avoir ces valeurs et maintenir la cohésion de groupe.

En deuxième lieu nous pouvons confirmer que la négociation à un rôle majeure dans la résolution des conflits Le tableau statistique N° 22 représente la réaction du leader face aux conflits à MAC-SOUM, on observe que la pluralité de l'échantillon soit de 47,3% confirment que leurs supérieurs entre dans la négociation pour résoudre les conflits.

Comme on trouve aussi, lors d'un croisement entre le genre de sexe des enquêtes et la façon par laquelle réagissent lors d'un conflit, un taux significatif, qui s'agit de 36,8%, un taux élevé qui représente les enquêtés qui ont répondu que leur conflit a été résolu grâce à l'intervention du leadership. Un taux de 34,2% des enquêtés qui préférant la négociation comme un moyen de résolution de leurs problèmes, 13,2% sont du sexe féminine qui ont procédé à la résolution de leurs conflits par une autre façon de résolution des conflits à savoir : la négociation, Soit une négociation gagnant, gagnant ou bien gagnant.

Tout en se focalisant sur ces différents résultats, on est arrivé à pouvoir dire que la communication et la négociation dans cette société, selon nos enquêtés, permet non seulement la résolution des conflits au travail, mais, aussi l'instauration d'une confiance mutuelle et la contribution au développement des capacités relationnelles des employés, ce qui leur permet d'ailleurs de pouvoir apporter des solutions à toute situation conflictuelle pouvant surgir au sein de cette société. De ce fait, on peut dire alors que notre deuxième hypothèse est confirmée.

CONCLUSION

Conclusion :

Tout au long de la réalisation de ce travail, qui est effectué dans une entreprise algérienne MAC-SOUM D'AKBOU. On a essayé de mesurer, de comprendre et d'analyser l'impacte de leadership à la cohésion de groupe au travail ? Telle était la question qui nous a guidé dans la recherche afin d'essayer de trouver des réponses approprié à partir du terrain, avec des questions secondaires et les hypothèses évoquées.

On est arrivé finalement, grâce aux résultats obtenus de cette recherche, à déduire que le style de leadership exercé à MAC-SOUM ne s'adapte pas aux changements managériaux et organisationnels moderne, les résultats rapportés dans cette étude confirment la domination de style autoritaire qui se caractérise par la non-sociabilité de leader ce qui signifie qu'il n'existe pas des bonnes relations entre les dirigeants de MAC-SOUM et leurs subordonnés. Cela est dû, le manque de communication interpersonnelle qui 'est un processus dynamique d'adaptation et de soutien au management et donc son importance doit être forte. Elle regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de performance individuelle et collective, renforce la cohésion des groupes au travail, réduit la distance entre le personnel et le chef hiérarchique et les autres membres de l'organisme, elle favorise la coordination, la collaboration entre les membres du groupe et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions. Elle doit permettre d'informer de manière factuelle et rapide sur ce qui se passe.

En effet l'adaptation de ce style de commandement influence négativement sur la cohésion de groupe, la relation des subordonnés avec le leadership est basé sur la méfiance, cela à conséquences, l'insatisfaction des subalternes, la démotivation au travail et l'émergence des conflits au travail ça influence aussi sur le progrès de l'entreprise et la stabilité des effectifs.

Il est important que les dirigeants des entreprises algériennes accordent un intérêt à l'aspect humain dans leurs fonctionnements des organisations, et prendre en considération leurs qualifications et savoir faire au travail et les faire participer à la planification des objectifs pour les intégrer à l'ensemble du groupe et gagner leurs fidélités et la cohésion dans l'entreprise.

D'après les résultats que nous avons réalisés et avec l'objectivité de notre étude sur l'impact de leadership sur la cohésion du groupe à MAC-SOU, on est convaincu que nous avons bien touché les objectifs que nous nous sommes fixés au départ. Nous espérons que ça sera bénéfique, pour cette société que pour l'université comme c'est pour nous-mêmes.

LA BIBLIOGRAPHIE

La liste bibliographique

Liste des ouvrages :

- 1- ANN-RENEE Blais et BERNARD Sinclair-Desgagné, « Le Leadership en 3 catégories, Capacité, Conduite, Circonstances », édition, Cirano, Décembre, 2002.
- 2- AUDEBERT Patrick, « La négociation », édition, d'organisation, paris, 1995.
- 3- BAREL Yvan, « les interactions entre la stratégie, le manager et sont équipe au cœur de la performance », édition, L'harmattan, 2000.
- 4- BERNARD RADON, "Guide de leadership", edition, Dunod, Paris, 2007.
- 5- CLAUDE Levy-Leboyer, « La motivation dans l'entrepris modèle et stratégie », édition d'organisation, 2001.
- 6- COMBEMALE Pascal, ALBERTO Tony, « comprendre l'entreprise », 4^{ème} édition, Armand colin. MICROSOFT, ENCARTA 2003.
- 7- DOLAN et al, « Initiation à la psychologie du travail », édition, Gaëtan Morin, 2000.
- 8- DOLAN Shimon et autres, « psychologie de travail et de comportement organisationnels », 2^{ème} édition Gaëtan Morin, Canada, 2002.
- 9- DOLAN Shimon. L, Gosselin Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUX Gérald, « psychologie du travail et comportement organisationnelle », 2^{ème} édition Gaëtan Morin, Québec, 2002.
- 10- DUBRIN J Andrew, "Leadership: Research findings, Practice and Skills", edition, Rochester Institute of Technology, Boston, New York, 2001.
- 11- DULUC Alain, « Leadership et confiance », édition, Dunod, Paris, 2000.
- 12- IGALENTS J. « Audit des ressources humaines », édition, liaison, Paris.
- 13- JAEN Michel Plane, « Théories des organisations », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2003.

- 14- JEAN-MARIE Plane, « Théorie des organisations », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
- 15- L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE, « la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- 16- LASCOUX Jean-Louis, « pratique de la médiation », édition ESF, paris, 2001.
- 17- MARC Edmond et PICARD Dominique, « relation et communication interpersonnelle », édition, Dunod, Paris, 2000.
- 18- OUOROU SAOUNGOU Alphonse Moudoukou, « L'incidence du style de leadership sur la motivation des travailleurs dans les entreprises béninoises », juillet, 1991.
- 19- Picard et Marc, « Petit traité de conflits ordinaire », édition, du Seuil, 2006.
- 20- PIERRE Cauvin, « LA cohésion des équipes », 2002.
- 21- PREARD Richard et PASTOR Pierre, « gestion des conflits, la communication à l'épreuve », éditions LIAISONS, Paris, 2000.
- 22- ROBBINS Stephen, DESENZO David, ABILLIET Philipe, « Management l'essentiel des concepts et des pratiques », 6^{ème} édition, Pearson Education, France, Paris, 2008.
- 23- ROEBUCK Chris, « leadership et travail en équipe », édition First, Paris, 1999.
- 24- Roussel P, « la motivation au travail : concepts et théories », édition, EMS, Paris, 2001.
- 25- محمد حسين الحمارة "مبادئ الإدارة المدرسية" دارة المسيرة للنشر و التوزيع. 1999 ص 24

Liste des ouvrages méthodologiques :

- 1- AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique », édition, MACINTOSH, Québec, 2006.
- 2- ANGERS Maurice, « Initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales », édition, Casbah, Alger, 1999.

- 3- FRANCOIS Dépelteau, « La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ à la communication des résultats », 2eme Edition, De Boeck, Québec, 2003.
- 4- GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 11^{eme} édition, Dalloz, 2001.
- 5- GRAWITZ Madeleine, « Lexique des sciences sociales », 7^{eme} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 6- GRAWITZ Madeleine, « Lexique des sciences sociales », 8^{eme} édition, Dalloz, Paris, 2004.

Liste des dictionnaires :

- 1- AKOUN André et ANSART Pierre dir, « Dictionnaire de sociologie le Robert
- 2- GUIDE de Gestion de ressources humaines, édition, Québec.
- 3- LA ROUSSE, « grand dictionnaire de la psychologie ». Seuil», Paris, 1999.
- 4- SILLAMY Norbert, « Dictionnaire de psychologie », édition, Larousse, Paris, 1999.

Liste des revues :

- 1- France St-Hilaire, « les problèmes de communication en entreprise, information ou relation », faculté des lettres, université LAVAL Québec, article lu le 26/11/2015.
- 2- HASS Carolyn, « Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel », Université de Montréal (M. Ps.), Août, 2009.
- 3- M. BAAKIL Driss et M. BOUTHIR Younes, « l'importance de la communication interne dans les entreprises, cas du groupe OCP », 2014.
- 4- KACIMIYAKOUB Zina, « cours de contentieux social, les conflits individuels de travail, les conflits collectifs de travail et les conflits de la sécurité sociale », pour les étudiant de 3^{eme} année LMD, section droit privé et droit des affaires.

ANNEXES

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Un questionnaire
Sur le thème :

L'impacte de leadership sur la cohésion du groupe
Cas pratique MAC-SOUM D'AKBOU

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre strictement universitaire dont le but est de mener, une étude sociologique que nous voulons réaliser sur **l'impact de leadership sur la cohésion du groupe**. Et donc, ce questionnaire est destiné aux salariés de la **MAC-SOUM**, dont le but de réaliser cette étude. Nous vous sollicitons de répondre avec le plus d'objectivité possible aux questions posées ci-dessous. Lisez attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées. Les résultats seront présentes sous forme synthétique dans notre Mémoire (et dans des publications éventuelles) en respectant l'anonymat des réponses de votre entreprise, sachant que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

Préparé par :

- ❖ DAHMANE Yahia
- ❖ BAKHET Toufik

Encadré par :

YUCEF KHOUDJA Adil

Année universitaire 2015-2016

Données personnelles :

1- Sexe :

a. Homme

b. Femme

2- Age :

a. [20-30]

b. [31-40]

c. 40 et plus

3- Niveau d'instruction :

a. Primaire

b. Moyen

c. Secondaire

d. universitaire

4- Catégorie socioprofessionnelle

a. Cadre

b. Agent de maîtrise

c. Agent d'exécution

5- L'ancienneté professionnelle :

a. Moins de 5 ans

b. [5-10]

c. [11-20]

d. Plus de 20 ans

Axe N° 1 : Identification de style de leadership appliqué à l'entreprise
MAC- SOUM et ces caractéristiques de gestion.

6- Au quel style de commandement vous a contribué votre leadership ?

a. Démocrate signifie qu'il :

- Participe beaucoup plus aux activités ;
- Que le groupe participe à la prise de décision ;
- Il manifeste des relations amicales entre les membres du groupe ;
- Il vous donne la chance de choisir ou de changer la tâche.

b. Autoritaire signifie qu'il :

- Il ne participe pas aux activités ;
- Lui seul prend les décisions ;
- Il détermine les activités et la répartition des tâches ;
- Il tient à distance le groupe.

c. Laisser-faire signifie qu'il :

- Il y a une autonomie de faire au sein du groupe ;
- s'abstenir d'implication émotionnelle et relationnelle avec le groupe ;
- sa participation aux activités de groupe est limitée.

7- Comment vous pouvez nous décrire ce style ?

a. Positif

b. Négatif

c. Moyen

d. Autre(s).....

.....

.....

.....

8- A ce que votre responsable soucier de bien être des salaries ?

- a. Oui
- b. Non
- c. Un peu

SI Oui comment ?.....
.....
.....

9- Est-ce que votre responsable vous donne la possibilité de développer votre connaissance et évaluer le savoir faire dans votre travail ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui comment

A travers :

- a) La promotion
- b) La formation
- c) La motivation
- d) L'ancienneté et l'expérience dans votre travail

10- Est-ce que vous participer à la prise des décisions ce qui concerne les objectifs de l'organisation ?

Oui Non

11- Comment vous préférez accomplir vos tâches ?

- Seul
- Avec la participation de votre responsable directe

pourquoi ?.....
.....
.....

12- Comment vous qualifier vos rapports de travail avec votre leadership ?

- a. collègues au travail ;
- b. Dirigeant- travailleur ;
- c. maitre- esclave.

13- Comment voyez-vous l'effort de la direction de l'entreprise pour obtenir vos opinions et vous idées ?

- a. Bien
- b. Moyen
- c. Faible

14- Votre entreprise a-t-il tendance à privilégier le travail d'équipe ?

- a. Oui
- b. Non

Si Non pourquoi ?.....
.....
.....

15- Participez-vous à la planification de votre travail avec votre chef direct ?

- a. Oui
- b. Non

Si Non, cela est dû :

- A l'absence de la confiance
- A la peur de perdre son influence

- Autre(s).....
.....
.....

16- Votre leader possède-t-il de compétence et de performance qui répond aux besoins du développement de l'entreprise MAC-SOUM ?

- a. Oui
- b. Non

Axe N° 2 : Le rôle de la communication et la négociation a la résolution des conflits au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

17- Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique?

Oui Non

- a. Si oui, par quel moyen ?
 - Téléphone -Rapports écrit -Intranet
 - Boite à idées -Réunion
- b. Si non, comment vous expliquez le fait de ne pas pouvoir communiquer directement avec votre responsable hiérarchique ?.....
.....
.....
.....

18- Quelle est la réaction de votre leader lors des conflits ?

- a. Il négocie
- b. Il ne négocie pas

19- Si les employés ne s'exprime pas librement entre eux ou avec leurs direction, quelle seront, a votre avis, les conséquences

- L'émergence des conflits
- Réduction de la productivité
- Insatisfaction des employés
- Stimule l'absentéisme
- Augmente le turn-over

Autre.....
.....
.....

20- Qu'est ce qui ne vous plait pas dans la communication de vos supérieurs ?

- Manque de respect
- Le monopole de la parole
- Le temps insuffisant

Autre(s).....
.....
.....
.....

21- Comment qualifiez-vous vos rapports avec vos supérieurs ?

- Bons
- Moyens
- Mauvais

22- Qu'est que vous admirez le plus chez votre supérieur dans sa communication ?

- Le contenu
- L'argumentation
- Le paralangage (gestes, voix....)

Autre(s).....

23-SI vous étiez déjà en situation de conflit comment a-t-il été résolu ?

-Par une négociation -Par une médiation

-Par l'intervention de supérieur hiérarchique

Autre ?

24- Votre responsable encourage-t-il les réunions d'échange d'informations et de résolution de problème entre services ?

- Oui -Non

25- La communication interpersonnelle au travail permet-elle de développer un bon climat relationnel entre le personnel ?

- Oui -Non

Si c'est Oui dites comment ?.....

26- Etes- vous satisfait de ce style de commandement au sein de cette entreprise ?

-Oui - un peut -Non

27- Été-vous motivé pour continuer de travailler à MAC-SOUM ?

-Oui -Non

Si oui, cela est dû :

- ✓ La bonne rémunération
- ✓ Les bonnes conditions physiques du travail à l'entreprise
- ✓ Le model efficace de gestion de l'entreprise

Sinon

pourquoi ?.....
.....
.....

28-D'une manière générale, comment déterminez-vous le style de commandement et son influence sur la cohésion dans l'entreprise MAC-SOUM ?

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