



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Psychologie de travail et de l'organisation

THEME

**L'effet des pratiques de leader
sur le bien-être au travail
Cas pratique : Entreprise URNABéjaia**

Réalisé par :

MAMACHE ZINEDDINE

Encadré par :

AIT MEDJBER DALILA

Année universitaire : 2020 /2021

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire. Tout d'abord ce travail ne serait pas fini et n'aurais pas avoir le jour sans l'encadrement de Mm AIT MADJEBaR Dalila On la remercie vivement pour la qualité de son encadrement, pour sa patience sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de notre mémoire. Mes remerciements s'adressent également à tous nos professeurs pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles Enfin j'adresse mes sincères sentiments de gratitude et de reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Je tiens à remercier tous les membres du staff de l'entreprise d'URNABejaia pour leur contribution dans la réalisation de ce travail de recherche, plus précisément les chauffeurs qui ont été membres de l'échantillon de cette recherche

Dédicaces

Mes dédicaces vont :

- ❖ À mes très chers parents pour leurs sacrifices qui ont consentis, pour me permettre de suivre mes études dans les meilleures conditions possibles et n'avoir jamais cessé de m'encourager Tout au long de mes années d'étude.
- ❖ A ma très chère épouse ma bien aimé Selia d'avoir était toujours était la pour moi et de m'avoir encouragé.
- ❖ A ma chère amie lynda mon bras droit elle ma toujours pousser vers le haut.
- ❖ *A mes chers frères : Salah – timbou – taho*
- ❖ *A mes cheres sœurs Taous – zahia – vanisa – Reviha*
- ❖ *A mes tres chers ami (e) Azeddine – Lynda – Celia –lynda- Ninou – Oussama- Nazime*
- ❖ *A mon encadreur : madame Dalila Ait madjeber*

Zinneddine

Résumé :

L'effet des pratiques de leader sur le bien-être au travail sont deux variables fréquentes chez les managers. Plusieurs études ont été faites sur ces deux variables en ce qui concerne les pratiques de leader sur le bien-être au travail. Pour cela l'objectif de ce mémoire est d'étudier la relation et l'influence des pratiques de leader sur le bien-être au travail. Pour arriver à un résultat et dans un cas pratique qu'on a appliqué dans la URNAB (Chantier de réparation naval Bejaia) dont une étude qualitative a été faite sur un échantillon de 40 subordonnés, d'un âge qui varie entre 27 ans jusqu'à 57 ans, ou ils ont répondu sur un questionnaire qui contenait 47 questions sur 2 grands axes qui sont les pratiques de leader sur le bien-être au travail. Sur les réponses obtenues de ce questionnaire on a remarqué qu'une corrélation et une relation existent entre les deux variables et que nos hypothèses posées sont affirmées par les enquêtes et confirmées par les résultats obtenus, dans ce travail on conclut et on affirme que les pratiques de leader ont une influence sur le bien-être au travail, qu'elle soit de près ou de loin.

Liste des abréviations

- **APA** : American Psychological Association
- **ERENAV** : Entreprise national des réparations navales
- **ILO** : Organisation Internationale du Travail des Nations Unies
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **URNAB** : Chantier naval de béjaïa

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicaces

Introduction

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : Problématisation de l'objet d'étude

Préambule

1-1-problématique ----- 4

1-2-hypothèse de la recherche ----- 7

1-3- Définition des concepts ----- 7

1-4-les études antérieurs ----- 13

1-5-raison de choix de thème ----- 22

1-6-objective de la recherche ----- 22

Conclusion du chapitre ----- 23

CHAPITRE 2 : leadership

Préambules

2-1-généralités sur leadership ----- 25

2-2- les styles de leadership ----- 26

2-3- La description des pratiques associées aux différents styles de leadership ----- 29

2-4- Les pratiques de leadership ----- 30

2-5-les qualités d'un bon leader ----- 33

2-6- les fonctions de leader ----- 35

2-7-les rôles du leader ----- 39

Conclusion de chapitre ----- 40

CHAPITRE 3 : le bien-être au travail

Préambules -----

3-1- généralités sur le bien être ----- 42

3-2- le bien être au travail ----- 45

3-3- Les notions de bien-être au travail ----- 47.

3-4- les facteurs de bien être au travail ----- 49

3-5- L'importance de bien être au travail ----- 51

3-6- Les mesures à mettre en place pour le bien être au travail ----- 52

Conclusion du chapitre ----- 53

PARTIE II: CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 : Méthodes et technique utilisés

Préambule

4-1-La méthode et technique utilisée -----57

4-2- La pré-enquête -----58

4-3- L'échantillonnage -----58

4-4-Les difficultés rencontrées durant l'enquête -----59

CHAPITRE 5 : Connaissances sur l'entreprise Préambules-----

5-1Présentation de l'Entreprise de Réparation (ERENAV) -----62

5-2Historique, les métiers et les activités Principales de l'entreprise -----63

5-3Mission de l'entreprise (ERENAV) -----65

CHAPITRE 6 : Analyse et interprétation des résultats

Préambules.....67.

6-1-Présentation et analyse des données67

6.1.1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon.....67

6.1.2. L'analyse descriptive des données.....70

6 .2.La régression multiple.....88

6 .2.1.La matrice de corrélation entre le bien-être et les variables indépendantes88

6 .2.2. Analyse des résultats de la régression multiple90

6.3. Discussion des résultats92

Conclusion.....94

Conclusion générale.....95

Liste bibliographique

Annexe

Liste des tableaux :

N°	Titres	Page
1	Répartition de membres de l'échantillon selon l'âge	67
2	Répartition de membres de l'échantillon selon le sexe	68
3	Répartition de membres de l'échantillon selon situation familiale	68
4	Répartition de membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction	69
5	Répartition de membres de l'échantillon selon l'ancienneté	69
6	Appréciation général de l'énoncé	71
7	Influence idéalisé	72
8	Motivation inspirent	75
9	Stimulation intellectuelle	77
10	Considération individuelle	79
11	La récompense contingente	80
12	La gestion par exception active	82
13	La gestion par exception passive	83
14	Laisser faire	84
15	Le bien-être	86
16	Résulta des corrélations de Pearson	89
17	Récapitulatif des modèles	90
18	Test ANOVA	91

Introduction générale

Introduction générale

Dans le monde organisationnel, le succès et les avancées des organisations résultent d'abord des prouesses de son leadership à relever correctement, avec compétence les défis. Les échecs et les retards sont, de la même façon, interprétés comme des carences ou des faiblesses de leadership.

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un.

Il n'est probablement pas surprenant pour la plupart des gens que le comportement positif des leaders ait un rôle important à jouer dans la santé et le bien-être des travailleurs. Le leadership efficace est l'un des facteurs clés pour créer le bien-être dans une organisation et chez les individus qui la composent.

Les Leaders sont ceux qui prennent la responsabilité du bien-être du système en son entier. Les leaders des équipes et organisations saines et à haute performance ne sont pas des patrons, ni des commandants, mais plutôt des gens qui s'engagent à "créer un monde auquel les gens veulent appartenir". Cet engagement demande une série de compétences et de capacités à gérer les relations et à interagir et communiquer avec les autres pour aller vers une vision d'un futur gratifiant. Cela requiert un haut degré d'intelligence émotionnelle, outre les compétences techniques et intellectuelles.

Le bien-être de tout système est lié à son état de santé général et de sa préparation à répondre à son environnement et à en prendre soin, de sorte qu'il puisse continuer à croître et à évoluer au fil du temps. Le bien-être et la pérennité sont intimement liés à la longévité personnelle et organisationnelle, et sont fondés sur la capacité à répondre de manière appropriée aux dangers et opportunités qui surgissent, bien souvent de manière inattendue ou spontanée, lorsqu'une personne ou une organisation avance vers son futur

Le bien-être physique et mental implique le développement d'un certain degré de flexibilité. On y parvient par de solides pratiques et exercices plutôt que par des techniques ou interventions ponctuelles. Ainsi, le bien-être relève plus de schémas comportementaux continus ou du "style de vie" de l'individu ou de l'organisation, que d'événements ou interventions particuliers.

PARTIE I
CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1

Problématisation de l'étude

Préambule :

Ce chapitre aborde six éléments, on a d'abord commencé par présenter notre problématique de recherche, ensuite on exposerait nos hypothèses, puis on va définir les différents concepts liée a notre thème de recherche et on va appuyer notre recherche par quelques études qui ont été déjà faites sur notre sujet. Puis l'étalage de nos raisons objectives de notre choix de thème et on enchainera par les objectifs qui nous ont poussés à traiter ce thème, En final on termine notre travail par une petite conclusion.

1-1-Problématique :

Pendant longtemps, conjuguer bien-être et travail semblait comme une incohérence dans l'esprit des managers et de leurs salariés. Réduit à un simple moyen de subvenir à leurs besoins, le travail ne pouvait pas être associé à la notion de bien-être. Or, aujourd'hui nous sentir bien et épanouis au travail est devenu essentiel pour donner un sens à notre vie et nous sentir utile à la société. Le développement de la qualité de vie au travail est donc devenu un enjeu majeur pour les entreprises et leur performance.

La notion de bien-être au travail s'articule autour de plusieurs fondements nécessaires à l'optimisation de la qualité de vie au travail: Se sentir respecté, écouté et reconnu pour son travail est essentiel au bien-être de chacun. Un travail porteur de sens et stimulant contribue à la réalisation de soi-même et à l'épanouissement professionnel. Pour s'épanouir, les salariés ont besoin de savoir qu'ils faire partie d'une équipe et de se sentir utiles. La volonté de s'engager dans son entreprise et de participer activement à sa réussite est indispensable pour se sentir heureux au travail.(Décembre 2017 par Anna).

La qualité de vie au travail a un impact positif sur la motivation et la productivité des salariés : plus heureux, ils travailleront mieux ! Le bien-être en entreprise est donc profitable pour les salariés et pour l'entreprise (décembre 2017 par Anna).il est donc compris que des collaborateurs heureux sont plus productifs et s'impliquent davantage dans l'entreprise. D'après une étude réaliser par Oxford Business School et British Télécoms(Les salariés heureux sont 13% plus productifs que ceux qui ne sont pas heureux). Une entreprise qui se préoccupe du bien-être de ses travailleurs peut à terme mettre en place des équipes solides et motivées, ainsi qu'il réduire le taux d'absentéismes et le stress. Contrairement aux entreprises n'ayant pas investi suffisamment dans une politique de bien-être au travail peuvent faire face à différents *problèmes* (D'après une étude de l'Université de Warwick, *Les travailleurs*

malheureux sont quant à eux 10% moins productifs que la moyenne). Parmi eux et dans les cas extrêmes figure le burn-out. Ce mal du siècle apparaît le plus souvent en raison d'une surcharge de travail trop élevée, d'une absence de soutien et d'un manque de reconnaissance.

Les managers ont un rôle important à jouer dans la qualité de vie organisationnelle. Le Leadership efficace est l'un des facteurs clés pour créer le bien-être dans une organisation et chez les individus qui la composent. Les Leaders sont ceux qui prennent la responsabilité du bien-être du système en son entier, Généralement, le bien-être est un résultat de la congruence personnelle et le style de commandement de leader. Ce qu'implique que la façon de diriger ou les styles de manager ont rôle important dans la gestion de l'organisation et le bien-être au travail.

Tisser des liens et entretenir une bonne entente avec ses collègues sont des fondamentaux pour cultiver la qualité de vie au travail. La convivialité, la confiance, l'entraide et la reconnaissance sont des facteurs essentiels de bien-être individuel et d'efficacité collective. (Décembre 2017 par Anna)

Le dirigeant ou le chef d'équipe a tout avantage à se préoccuper du bien-être de son personnel mais aussi de son mal-être. Une équipe soudée et souriante est une équipe dynamique et gagnante. Le leader a donc intérêt à responsabiliser son personnel en confiant diverses tâches de travail, mais aussi en leur donnant la parole. Qui mieux que le collaborateur concerné pour exprimer ses besoins ? La responsabilité donne de la reconnaissance et de la motivation au salarié. En laissant libre cours au dialogue, le collaborateur n'hésitera pas, par exemple, à aider un nouvel arrivant sans négliger pour autant son activité quotidienne.

Plusieurs facteurs renforcent le bien-être au travail, qui ont une relation directe avec le leader et les subordonnés. Parmi eux : La reconnaissance au travail qui est un besoin fondamental pour le développement du salarié et il nourrit leur motivation. (Le besoin de reconnaissance est plus fort que la revendication salariale, surtout chez les ouvriers. (R Diez, P Carton Septembre 2013 page 106). Savoir faire confiance est l'une des caractéristiques incontournables du leadership. La confiance en soi, mais aussi envers les autres (Publié le 07 septembre 2020 Mathilde Hardy), Savoir faire confiance quand on est leader, c'est avoir la capacité de déléguer des tâches à ses collaborateurs, mais aussi de prendre en compte les avis, expertises et aspirations en réunion (Pierre Rabozzi 2020). Savoir écouter : Pour un leader, écouter est plus important que de parler (note Anthony Déchaux Publié le 07 septembre

2020), Les collaborateurs ont ainsi le sentiment d'avoir été véritablement entendus et n'hésiteront pas à se livrer davantage sur leurs préoccupations ce qui vous permettra de trouver ensemble des solutions. (Pierre Rabozzi 2020). Communiquer en toute transparence : Un bon leader, plus que quiconque, se doit de communiquer avec transparence et sincérité dans toutes les situations. Il doit savoir en courager en cas de réussite mais aussi et surtout assumer les erreurs en cas d'échec, sans travestir la réalité. Il en va de sa crédibilité et de sa légitimité. Par ailleurs, si vous savez faire preuve d'ouverture et de transparence, les membres de votre équipe se sentiront eux aussi plus libres de s'exprimer franchement (profitez des feedbacks !).

Les pratiques de leadership ont un impacte sur efficacité et le fonctionnement de l'organisation. Il suffirait alors de les « benchmarker » pour parvenir à une performance optimale. Mais il s'agit alors de les définir et de définir leur impact sur les différentes dimensions de la performance. C'est ainsi que sont apparues des pratiques de haute performance (« High Performance Work Practices ») appelées à se diffuser d'une manière massive au nom d'une standardisation des mécanismes de la performance. Ces pratiques permettent non seulement de mieux impliquer les salariés comme par exemple par le biais de la rémunération à la performance, de participation aux bénéfices, des systèmes de promotion au mérite ou encore d'un accès aisé à la formation mais aussi de faire évoluer le travail comme par exemple avec la mise en place d'équipes de travail autonomes ou de groupes de résolution de problèmes ou encore avec un enrichissement des tâches. (N Bernard Jan 2020 page 18).

C'est sur cette arrièr fond théorique que s'inscrit notre présente recherche en vue d'étudier l'effet des pratiques de leader sur le bien-être au travail. Nous mettons l'accent sur la catégorie des agents de maîtrise au saine de l'entreprise algérienne ERENAV (Entreprise de Réparation Navale), qui représentent un capital humain indispensable a sa réussite.

L'objectif principal dans cette étude consiste à répondre aux questions suivantes

- ✓ Est-ce que les pratiques de leader ont un impact sur le bien être au travail ?
- ✓ Quelles sont les pratiques de leader qui influencent sur le bien-être au travail ?
- ✓ Quelles sont les factures qui renforcent le bien être au travail ?

1-2-Les hypothèses

L'hypothèse est une réponse supposée à une question de recherche, elle peut être définie comme suite : « Enoncé qui crédite une relation entre deux ou plusieurs termes et appliquant une vérification empirique » (ANGERS Maurice 1997). L'hypothèse tend à formuler une relation entre des faits. Elle est donc une simple formulation d'une proposition de réponse à la question posée. Suite à notre question de départ nous allons tenter de proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse générale :

- L'influence idéalisée de leader influence d'une manière considérable le bien être au travail.
- La motivation inspirante de leader influence d'une manière considérable le bien être au travail
- La considération individuelle influence d'une manière considérable le bien être au travail
- La stimulation intellectuelle influence d'une manière considérable le bien être au travail
- La récompense contingente influence d'une manière considérable le bien être au travail
- La gestion par exception active influence d'une manière considérable le bien être au travail
- La gestion par exception passive influence d'une manière considérable le bien être au travail

1-3- Définition Des Concepts :

1-3-1-définitions Relatives Au Leadership :

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un. La notion même du leadership ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à

l'œuvre. Autrement dit, il n'y a pas une définition absolue de leadership mais nous allons donner les traits communs qui caractérisent sa définition.

Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. (Avril 2021 par Université de Sherbrooke, Québec, Canada)

Selon HOUSE « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. ». (House, RJ 2004 Pages15)

Selon RICHARD L. DAFT « le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes(DAFT Management 4è édition pages 494.)

John C. Maxwell, expert international du leadership a ainsi déclaré : « Le leadership c'est l'influence. Rien de plus, rien de moins ». Interrogé sur la question, Colin Powell, ancien général de l'armée et homme politique américain, a dit « Vous deviendrez un excellent leader le jour où les gens vous suivront partout même si ce n'est que par simple curiosité » (avril 2016 par HENRI M.MESSOLA <http://jemedevolpe.com/>)

Dans une interview sur le leadership, James C. Georges, le Président Directeur Général de ParTraining Corporation – une entreprise américaine de conseil spécialisée dans la formation – a répondu : « Qu'est-ce que le leadership ? Si l'on enlève toute considération morale, il y a une seule définition : le leadership est l'aptitude à obtenir des suiveurs. Hitler était un leader, Jim Jones aussi. Jésus de Nazareth, Martin Luther King Jr, Wilson Churchill et John F. Kennedy étaient également des leaders. Même s'ils avaient des systèmes de valeurs et des aptitudes au management différents, chacun d'entre eux avait des suiveurs » (**avril 2016 par H**)

Selon Frédéric Fougerat le leader serait celui ou celle qui à l'intérieur d'un groupe, d'une équipe, d'une assemblée, prendrait la plupart des initiatives, mènerait et motiverait les autres et détiendrait le commandement (**le 21/01/2014**) <https://www.focusrh.com/tribunes>

1-3-2-DÉFINITIONS DU BIEN-ÊTRE :

Plusieurs tentatives de définitions du bien-être sont présentes dans la littérature :

Le bien-être, qu'il soit physique ou psychique, peut être défini comme un état agréable mais transitoire, procuré par la satisfaction des besoins du corps et par la tranquillité de l'esprit, débarrassé (pour quelques instants malheureusement) du fameux « stress ». (Dictionnaire médical).

Le **bien-être** fait partie de la santé, du moins dans la définition qu'en donne l'OMS. Ryff et Keyes 1995 : considérant que le bien-être Est constitué par :

- Une bonne estime de soi et une évaluation positive de sa vie.
- Une sensation de maîtrise sur sa vie et son environnement.
- De bonnes relations avec les autres.
- La sensation de pouvoir prendre ses propres décisions et d'être autonome.
- Donner un sens à sa vie.
- Se sentir dans la continuité de son développement personnel.

Selon Netz et coll 2005 : le bien-être le résultat de 4 dimensions :

- Le bien-être émotionnel (trait et état d'anxiété, stress tension et état et de dépression, Angoisse, confusion, vigueur, fatigue, émotion, optimisme).
- La perception de soi (compétences, perception du soi, globale du soi, images de corps, perception de sa condition physique, perception de maîtrise de soi, attribution causale).
- Le bien-être physique (douleur, perception de troubles, somatiques).

ENRI M.MESSOLA <http://jemedevolpe.com/>)

- Le bien-être perçu (qualité de vie, bien-être subjectif).

Pour Andrews et Withey (1976), le bien-être viendrait du fait que les individus ont une perception de leur situation en accord avec leurs besoins, leurs valeurs ou leurs aspirations ; le bien-être subjectif (ou hédonique) serait comme un ensemble composé à la fois d'une évaluation cognitive et d'affects positifs et négatifs.

Pour Diener (1994, p. 103 et p.108), « La mesure des réactions négatives telles que la dépression ou l'anxiété donne une image incomplète du bien-être des personnes et il est impératif de mesurer également la satisfaction dans la vie ainsi que les émotions positives » ; « Le bien-être subjectif renvoie à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction dans la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique fait référence à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle » ; « Le bien-être se caractériserait par trois éléments essentiels : il est tout d'abord subjectif, c'est un vécu personnel, il n'est pas l'absence de facteurs négatifs, il inclut des composantes positives (émotions agréables). Il se traduit par une évaluation globale de la vie de la personne dans son ensemble. »

Pour Diener et Eunkook Suh (1997, p.200), « la satisfaction de la vie, des affects agréables et des affects désagréables constituent les trois facteurs interdépendants du bien-être subjectif. Les affects se réfèrent aux humeurs agréables et désagréables et aux émotions, alors que la satisfaction de la vie se réfère à une évaluation cognitive de la satisfaction dans la vie ».

PARTIE 1 : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE : UNE RELATION CONTROVERSÉE
CHAPITRE 1 : DU BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL Page | 40

Pour Diener et al. (1998), les personnes ressentent un bien-être subjectif abondant lorsqu'ils ressentent de nombreuses émotions positives et peu d'émotions négatives, quand ils sont engagés dans des activités intéressantes, lorsqu'ils expérimentent beaucoup de plaisirs et peu de douleurs et enfin lorsqu'ils sont satisfaits de leur vie. Selon Rolland (2000), le bien-être subjectif se définit à partir de la notion de bonheur (état de plénitude) qui s'exprime par la prédominance des affects positifs sur les affects négatifs. Pour Kahn et Juster (2002, p.630), « les enquêtes portant sur le bien-être se base sur l'une ou l'autre des trois définitions suivantes : (1) la satisfaction à l'égard de la vie, (2) la santé et la capacité / invalidité et (3) des indices composites de fonctionnement positif. »

Pour Pollard et Lee (2003, p.60), « Le bien-être est un processus complexe, aux multiples facettes, qui vise à améliorer la santé et le bien-être de la personne, qui n'a cessé d'échapper aux Pour Mondo (2016), le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans

l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique. Nous venons de voir que le bien-être est un concept flou où plusieurs définitions coexistent. Nous allons maintenant exposer les théories existantes se rapportant au bien-être

1-3-3-DÉFINITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :

Le bien-être, selon la définition donnée par le dictionnaire Larousse est un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit »

Selon Bradburn (1969), si ses affects positifs l'emportent sur ses affects négatifs, la personne peut être considérée comme étant dans une situation de bien-être au travail.

Selon Ménard et Brunet (2010), la définition authentique du bien-être se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail (la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec « ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature.

Selon Richard (2012), le bien-être au travail est « un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne».

Selon Biétry et Creusier (2013), l'obtention du bien-être au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit la notion de bien-être subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail, se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eu démonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail, et de tirer une satisfaction de cet engagement.

Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ».

Selon l'ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies), « le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail ».

Selon l'APA (American Psychological Association), « le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication». tentatives des chercheurs. ».

Danna et Griffin (1999) décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Leurs travaux s'inscrivent donc dans le prolongement de ceux de Diener même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre (Cf. développements théoriques précédents)

1-4- les études antérieures :

Dans cette partie on va exposer quelques études et des recherches menées sur le leadership et le bien-être au travail :

1-4-1 Selon une étude menée par Actineo, 66% des actifs pensent que leur « lieu de travail est mal adapté à leurs besoins ». Par exemple, 43% d'entre eux aimeraient notamment être équipés « d'un siège ergonomique réglable en fonction de leur anatomie et de leur façon de travailler ».

Mais leurs priorités restent avant tout leur souhait de pouvoir aménager leur temps de travail selon leurs préférences et leur espace de travail. En d'autres mots, le futur du bien-être des salariés est le télétravail et le flex-office (la possibilité de choisir son espace de travail en arrivant le matin). (*Bien-être au travail : la responsabilité des managers ?*) <https://wom-recrutement.com/>

1-4-2 Une étude menée par cinq chercheurs français et québécois révèle que les vraies attentes des salariés vont plus loin que les simples conditions de travail. Le cœur de leur bien-être réside en fait dans les pratiques managériales. Après avoir interrogé près de 1 000 employés issus de grandes entreprises et de PME, ils se sont aperçu que ceux qui avaient l'espace d'être autonome, qui étaient proches de leurs collaborateurs et qui se sentaient compétents et utiles étaient les plus heureux. Ainsi, on distingue deux variables essentielles : un soutien organisationnel fort, où chaque salarié est considéré comme un individu à part entière et une expression de confiance de la part des managers permettant aux individus d'être autonomes et de se sentir impliqués dans le processus de prise de décision de l'entreprise. En plus de se préoccuper du bien-être de chacun, le manager idéal serait donc capable de donner un cadre et des objectifs à son équipe, tout en lui laissant une latitude pour mener à bien ses missions. Le micro-management quotidien, consistant à vérifier toutes les heures que le travail est bien fait,

est donc fortement déconseillé ! (*Bien-être au travail : la responsabilité des managers* ?) <https://wom-recrutement.com/>

1-4-3 Selon une étude de l'Université de Cardiff, les plantes en entreprise augmentent la productivité des salariés en entreprise de 15%. Un bon moyen donc de lutter contre l'absentéisme, souvent dû à un manque de motivation et d'engagement. Un environnement de travail accueillant avec des petits espaces verts permet de faire baisser l'absentéisme de 10%. Ce qui en d'autres mots signifie moins d'absentéisme, d'arrêts maladie, de congés... Donc une manne de travail de en moins pour le service RH bien souvent débordé. (Hélène Fabbrini *Comment créer un environnement de bien-être au travail* ?) <https://blog.monportailrh.com/>

1-4-4 D'après l'édition 2019 du Baromètre « Santé et qualité de vie au travail » publié par Malakoff Médéric Humanis. La direction dispose du pouvoir décisionnel qui facilite la mise en place de programmes d'accompagnement et d'aménagements destinés à favoriser le bien-être au travail. Tant que la direction ne met pas en place un environnement favorable au bien-être en entreprise, il est difficile de motiver ses salariés à long terme. Surtout que ces démarches ne passent pas inaperçues. 56% des salariés interrogés considèrent que leur entreprise fait attention à leur bien-être, un chiffre en hausse de 3% par rapport à l'année précédente. <https://www.digitalrecruiters.com/>.

1-4-5 D'après l'étude « Les Français et l'emploi » réalisée en 2018 par Michael Page. Le manager tient un rôle pivot dans l'application opérationnelle des décisions qui favorisent le bien-être des différents collaborateurs. Il est le lien entre les collaborateurs et les dirigeants. Les salariés comptent sur leur manager pour les encadrer, les guider, mais également les soutenir et remarquer leur investissement dans l'entreprise. 54% des personnes interrogées considèrent qu'un bon manager motive et inspire ses équipes. Elles considèrent également que les principales qualités recherchées chez un manager sont le respect pour 72,5%, l'écoute pour 68% et le leadership pour 41% des personnes interrogées.

<https://www.digitalrecruiters.com/>.

1-4-6 D'après une étude « Qualité de vie au travail 2017, regards croisés » – Malakoff Médéric Humanis. Les collègues jouent un rôle qui est difficile à identifier, car il s'agit surtout d'une cohésion entre différentes personnalités et tout dépend principalement du savoir-être de

chaque individu. Cependant, il semblerait que les jeunes générations soient les plus impactées par leurs relations de bureau. 53% des moins de 30 ans interrogés considèrent que l'ambiance et les relations avec les collègues sont importantes pour être heureux au travail contre 45% des salariés de 50 ans et plus. Toujours est-il, des actions de team-building favorisent la cohésion d'équipe et permettent aux salariés de se faire confiance pour être plus heureux au travail. <https://www.digitalrecruiters.com/>

1-4-7 D'après une étude de l'Université de Warwick, le bonheur favorise un gain de productivité de 12% chez les salariés. Les travailleurs malheureux sont quant à eux 10% moins productifs que la moyenne. <https://www.digitalrecruiters.com/>

1-4-8 Le baromètre Edenred-Ipsos** « Bien-être et motivation des salariés en Europe » publié en juin 2015 révèle que 41% des salariés français s'estiment « souvent heureux » au travail (moyenne européenne 38%). En revanche, 32% des salariés français considèrent avoir une bonne qualité de vie au travail, contre 38% en moyenne en Europe. La France se place ainsi au 10ème rang du classement des 14 pays européens ayant participé à l'enquête en termes de qualité de vie au travail « ressentie » (derrière la Finlande, l'Autriche, la République Tchèque, la Roumanie...). <https://www.topformation.fr/>

1-4-9 Selon l'Insee, 54% des actifs jugent le travail comme un des trois composants de leur identité. Source : La place du travail dans l'identité des personnes, Hélène Garner, Dominique Méda, 2006. <https://www.topformation.fr/>

1-4-10 Les consultants experts en développement du leadership **Jack Zenger et Joseph Folkman** ont mené une étude sur les compétences dont les dirigeants ont besoin pour réussir. Ils ont interrogé plus de 330 000 dirigeants, patrons et adjoints et leur ont proposé une liste de 16 compétences clés en leadership. Ils leur ont ensuite demandé de classer les 4 qui leur semblaient être les plus importantes. Après avoir rassemblé tous les résultats, Zenger et Folkman ont publié le classement des 10 compétences qui sont les plus importantes pour le succès d'un leadership.

1. Inspirer et motiver son entourage :

Les grands leaders partagent avec leurs collègues et employés une vision de l'avenir vivante et convaincante. Tout le monde veut travailler au sein d'une entreprise qui se démarque, qui fait avancer les choses et qui parvient à changer le monde. Le leader est en

mesure d'aider les membres de son équipe à croire en ce qu'ils font, ce qui aura un impact fort et positif.

2. Faire preuve d'honnêteté et de la plus haute intégrité :

Les grands leaders sont honnêtes et transparents. Typiquement, ils font ce qu'ils disent et ils disent ce qu'ils font. Le PDG de Umpqua Bank, Raymond P. Davis dans son livre « Diriger dans l'incertitude » avait raconté : « Je dis toujours aux gens qu'ils ont le droit d'obtenir les réponses à toutes leurs questions... Cela ne signifie pas qu'ils vont aimer les réponses. En tout cas ils auront la vérité. Cela pourrait créer des questions supplémentaires, mais nous y répondrons toujours, comme nous le faisons déjà. ».

3. Résoudre les problèmes et répondre aux interrogations :

En fin de compte, les dirigeants sont recrutés, formés et choisis pour résoudre des problèmes d'organisation et profiter des opportunités sur le marché. Cela nécessite non seulement d'excellentes capacités d'analyse, mais aussi des compétences techniques supérieures à la moyenne.

4. Mener son équipe à de grands résultats :

Certaines personnes aiment participer à de grands projets et faire avancer les choses au sein de leur entreprise. Les grands leaders ont un niveau élevé de persévérance et donnent confiance à leur entourage, tous les salariés peuvent compter sur eux pour se voir confier des responsabilités et la possibilité de faire avancer les choses.

5. Communiquer de manière prolifique :

Les grands leaders communiquent fréquemment avec leur entourage et ce, de différentes manières. Que ce soit au cours d'une conversation orale, en réunion par équipe, par mail, par téléphone ou sur Skype, les dirigeants sont efficaces et savent motiver leurs salariés.

6. Établir des relations fortes :

Les affaires se construisent sur une base solide de confiance et de relationnel. Sans ces deux choses, il est très difficile de faire prospérer une entreprise. Les membres d'une équipe de travail, les clients et les fournisseurs doivent être liés avec le patron de l'entreprise au sein d'une communauté. Plus il a de fortes relations, plus un leader est puissant.

7. Mettre en avant ses compétences techniques et professionnelles :

La plupart des dirigeants commencent dans les affaires avec une compétence spécifique, comme la vente, la comptabilité ou la conception de logiciels. Les meilleurs dirigeants développent d'autres compétences techniques et professionnelles au fil du temps, ils deviennent des experts dans de nombreux domaines liés à leur entreprise et sont donc à même de mener leur équipe.

8. Proposer des perspectives et une stratégie :

Les grands leaders ont une vision à long terme de l'avenir, ils évitent de s'enliser dans le présent ou le passé. Après avoir mis au point leur tactique de travail, ils maintiennent les stratégies nécessaires pour guider leurs activités vers le meilleur avenir possible.

9. Développer les talents de ses employés :

Dans le même temps, les grands dirigeants développent leur propre expertise technique et améliorent le niveau de leur main-d'œuvre. Ils recherchent les employés les plus prometteurs et leur fournissent la formation dont ils ont besoin pour devenir la prochaine génération de grands dirigeants de leur entreprise.

10. Innover :

Selon le Baromètre mondial de l'innovation de General Electric, qui a interrogé, en 2012, 2800 cadres supérieurs sur l'état de l'innovation dans le monde, 92 % des réponses étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « l'innovation est le principal levier pour créer une économie plus compétitive ». La capacité à innover est une compétence clé pour être un grand leader. (Par W. Arzac, juin 2017 <https://dailygeekshow.com/>)

1-4-11 Selon une étude menée par Marie-Claude Gaudet, de l'École de relations industrielles de l'UDEM, auprès de 484 employés d'une entreprise canadienne du commerce de détail sur Une affaire de comportements et d'influence d'un leader.

Plus un salarié perçoit que son employeur le soutient dans la réalisation de ses tâches, plus il est susceptible de mieux accomplir son travail et de rester en poste. Cette perception repose, entre autres, sur la qualité des liens que le superviseur immédiat entretient avec son employé, la structure de travail qu'il met en place et... les comportements qu'il adopte.

«Notre principal objectif était d'étudier la portée du soutien organisationnel et de l'engagement dans la relation entre le leadership structurant, soit les comportements orientés vers la tâche et les buts à atteindre, et la performance des employés», précise la professeure.

Conclusion: les comportements de structure affichés par les gestionnaires sont positivement associés à la performance et à la rétention des travailleurs, mais de façon indirecte, puisque cette relation passe par la création de conditions psychologiques favorables.

«Le leadership structurant entraîne la perception que l'entreprise offre du soutien et des ressources pour bien accomplir le travail, et cette perception crée un sentiment d'attachement envers l'employeur qui favorise la performance et la rétention des employés.»

Il faut souligner ici l'importance des perceptions: adopter des comportements de «bon leadership» est une chose, mais être perçu comme un bon superviseur en est une autre! (Mai 2018 MARTIN LASALLE)<https://nouvelles.umontreal.ca/>

1-4-12 Selon une étude fait par Marc Alphonse Forget sur le thème (Voici ce qui fait de vous un leader). Depuis 2008, j'anime un important groupe une formation intitulé "Développer son leadership". En 8ans, c'est plus de 700 stagiaires qui ont suivi cette formation. J'ai également l'occasion d'animer 5 à 6 fois par an cette formation pour d'autres structures. Au total en huit ans j'ai donc eu plus de 1200 stagiaires (1237 précisément) sur cette thématique.

A chaque stage, je réalise un exercice où je demande à chaque stagiaire de penser à une personne qu'il considère comme un leader de référence (que ce soit dans l'univers professionnel ou dans l'univers personnel, social...). L'idée, c'est que ce leader de référence soit un modèle, une source d'inspiration. Pour reprendre William James : "En psychologie, une loi veut que si vous vous

représentez mentalement ce que vous voudriez être et que vous conservez cette image assez longtemps, vous deviendrez exactement ce que vous avez imaginé".

Une fois ce leader de référence choisi, je demande à chaque stagiaire de noter avec ses propres mots, au moins trois caractéristiques (traits de personnalité, comportements, pratiques...) qui lui font dire que c'est un leader de référence. A chaque fois je note ces caractéristiques. J'ai ainsi récolté 6323 expressions. Sans prétendre à une représentativité nationale, cet échantillon donne des résultats qui recourent d'assez près d'autres études.

Pour pouvoir en faire un traitement statistique, j'ai simplement reformulé les caractéristiques énoncées pour pouvoir les regrouper sur des items de référence.

Qu'est-ce qui fait un leader ?

Dans le cadre de cet article, je vais donc pouvoir restituer les caractéristiques qui émergent de façon vraiment significative. A chaque fois, je nommerai l'item, j'indiquerai le pourcentage des personnes qui l'ont exprimé et j'assortirai d'un commentaire très concis. J'ai retenu les 12 items les plus cités. Chacun de ces items a été cité par au moins 25% des personnes.

Il écoute et fait preuve d'empathie :

Cité par 71% des personnes Il est intéressant de noter que le premier critère correspond finalement à l'attention, à l'intérêt qui est portée aux personnes. Il marque également la disponibilité aussi du leader par rapport à ces collaborateurs.

Il porte et fait partager une vision, un projet :

cité par 65% des personnes Au fond, on considère comme un leader celui qui propose une aventure attractive, porteuse d'enjeux, dont on comprend le sens. On sait où il nous convie à aller, on en connaît et on en partage les raisons. C'est aussi la capacité du leader à exprimer et faire partager une véritable exigence.

Il met en confiance :

Cité par 63% des personnes Il met en confiance par son authenticité, sa confiance en soi, sa détermination et aussi par la congruence entre son discours et la réalité de ses comportements.

Il est exemplaire :

Cité par 57% des personnes Il est un modèle de comportement et d'engagement. Il porte les valeurs, les bonnes pratiques de fonctionnement qu'il promeut.

Il fait confiance :

Cité par 55% des personnes C'est quelqu'un qui associé, délègue et d'une façon générale développe l'autonomie et la capacité d'initiative de ses collaborateurs. Il ne veut pas être suivi par des personnes passives, obéissantes mais par des personnes qui apporteront leur intelligence, leur créativité, leurs capacités d'initiative. En ce sens, il promeut ce que l'on peut nommer un "leadership partagé".

Il a du charisme :

Cité par 48% des personnes C'est-à-dire une présence, un rayonnement, de réelles capacités de communication, il exerce naturellement de l'influence.

Il fait grandir ses collaborateurs :

Cité par 42% des personnes Il a le souci du développement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Il sait que c'est une condition clé du développement de l'autonomie et de l'employabilité durable.

Il construit de la cohésion :

Cité par 39% des personnes Tout en sachant respecter l'altérité de ses collaborateurs, tout en sachant tirer la richesse de la diversité, il sait rassembler sur une vision, un projet, sur des valeurs, sur des pratiques....

Il sait se remettre en question, faire preuve d'humilité :

Cité par 35% des personnes Le leader accepte sa propre vulnérabilité. Il accorde et se donne le droit à l'erreur, à l'essai. Il est capable de se remettre en question, ce qui facilite cette même remise en question pour ses collaborateurs et partenaires.

Il est créatif, innovant :

Cité par 31% des personnes A tout le moins, il est ouvert au changement dont il est souvent un initiateur. Il sait orienter vers une perception optimiste de l'environnement, il apprend à voir, débusquer des opportunités là où beaucoup voient d'abord des risques et des obstacles.

Il est attentif au bien-être de ses collaborateurs :

Cité par 29% des personnes Il a compris que les personnes travaillent d'autant mieux, s'impliquent d'autant plus qu'elles se sentaient bien.

Il exprime de la reconnaissance :

Cité par 26% des personnes D'une façon générale, il donne du feed-back et il privilégie les feed-back positifs sources de motivation et de développement de la confiance en soi.

En conclusion

Il est intéressant de noter que celui qu'on considère comme un leader n'est ni superman, ni superwoman. C'est un d'abord un homme ou une femme attentif, respectueux, soucieux du bien-être et du développement de ses collaborateurs. C'est aussi quelqu'un qui porte une vision, un projet, quelqu'un qui au fond donne de l'avenir et du sens au futur. Il propose de partager, co-construire et co-réaliser une aventure attractive, porteuse d'enjeux. A retenir aussi qu'on lui fait confiance parce qu'il est exemplaire et sait faire confiance. Il crée les conditions d'un engagement puissant des personnes en conciliant l'exigence, la bienveillance, le partage du pouvoir. *(Le 04/2016 Marc Alphonse Forget)* <https://www.journaldunet.com/>

1-4-12-Des recherches menées par la Financière Sun Life ont montré que les sommes affectées à l'obtention d'un milieu de travail sain qui favorise et soutient le bien-être du personnel permettent de réaliser des économies d'environ **251 \$ par employé* par année**.

Dans le secteur de l'enseignement canadien, le nombre moyen de jours de travail perdus par travailleur a grimpé de 8,9 en 2014 à 11,9 en 2018¹. L'absentéisme des enseignants est dû en partie à l'augmentation du stress qu'ils éprouvent au travail. En Colombie-Britannique, 51,5 % des enseignants ont pris un congé pour un motif lié au stress (p. ex. la charge de travail)². Lorsque l'enseignant régulier de la classe est absent, les élèves peuvent avoir besoin de temps pour s'ajuster et se connecter avec leur nouvel enseignant. De ce fait, l'absentéisme des enseignants influe également sur l'apprentissage des élèves.

Dans cette optique, on peut réduire l'absentéisme en investissant dans le bien-être au travail; le personnel s'absenterait moins souvent et les élèves conserveraient leur enseignant habituel la majeure partie du temps. La recherche a montré qu'un investissement dans un milieu de travail plus sain permet d'« éliminer » environ 1,5 à 1,7 jours d'absence par travailleur au cours d'une année: <https://www.edcan.ca/>

1 -5-Les raisons du choix de thèmes :

Le choix de recherche dépend de plusieurs facteurs et varie d'une personne à une autre, on peut dire que nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- ✓ L'effet des pratiques de leader sur le bien être au travail étant deux notions rattachées à la fois aux disciplines des Ressources humaines et de la Finance, peu de Recherches en Algérie y ont été consacrées. Ce constat peut s'expliquer par la difficulté de Croiser des informations de nature et de sources très différentes.
- ✓ Si la littérature est abondante en ce qui concerne les études relatives leadership, elle l'est déjà beaucoup moins en ce qui concerne le bien-être au travail mais, lorsqu'on s'intéresse aux études croisant les deux notions, on se retrouve face à un vide Abyssal.
- ✓ Ce sujet nous intéresse plus que les autres, cela nous a donné la volonté et le goût de l'étudier.
- ✓ Le fait d'assister à des soutenances qui ont été exposé sur « le leadership » nous a donné l'idée de le traiter d'une autre manière.
- ✓ L'effet des pratiques de leader sur le bien être au travail est un thème très vaste qui englobe plusieurs spécialités.

1-6-Les objectifs de la recherche :

- ✓ Notre travail nourrit l'objectif d'apporter une contribution à l'amélioration de la Compréhension relative à l'articulation entre bien-être au travail et leader et ainsi d'apporter un éclairage à ces trois groupes de personnes dans l'entreprise (dirigeants, managers, entreprises issues du secteur du bien-être au travail).

- ✓ Il s'agit également de mieux comprendre la manière dont les dirigeants se procurent et mobilisent les informations, afin d'identifier le rôle de la communication dans la cohésion de groupe.
- ✓ Identifier les facteurs qui renforcent le bien être au travail adopté par les dirigeants de l'entreprise **ERENAV**.
- ✓ Identifier les pratiques de leader qui influencent sur le bien-être au travail.
- ✓ Inciter les dirigeants à la connaissance des phénomènes humains dans l'entreprise.
- ✓ Encourager les dirigeants à accorder une importance particulière à l'aspect humain dans l'entreprise et leur bien être au travail.
- ✓ Comprendre les besoins et les comportements humains dans le contexte de travail.
- ✓ Déterminer la façon par laquelle les agents d'exécutions et de maîtrises de l'entreprise **ERENAV** de Bejaia perçoivent leur climat de travail.

Conclusion :

A travers ce premier chapitre on a présenté la problématique suivie par 4 hypothèses de recherche, puis on a essayé de donner la définition de chaque concept se reliant à notre thème, on aussi mit en lumière les différentes études antérieures qui ont été faites sur notre thème et au final on a montré l'ensemble des raisons et objectifs qui nous ont incité à choisir ce thème.

CHAPITRE 2 :Le Leadership

Préambule :

Dans un environnement économique en perpétuel mutation et qui laisse place à une concurrence très acharnée où chaque entreprise cherche à atteindre le monopole, il est nécessaire pour les dirigeants d'avoir à leur actif, un peu plus que les compétences managériales car le monde est un peu trop imprévisible et trop changeant pour cette approche peu inspirée.

Maintenant, ce qui s'avère nécessaire est plus profond que le management traditionnel ; Ce dont les entreprises ont besoin aujourd'hui c'est du leadership.

Savoir aider chacun à réussir ce qu'il est capable de faire, établir une vision pour l'avenir, encourager, guider, établir et entretenir des relations humaines sérieuses et réussies. Alors pour être claire nous avons tenté dans ce chapitre de parler sur la généralité leadership, ces styles et les pratiques de leaders.

2-1- généralités sur leadership

Dans ce sens commun. Le leadership Est un terme d'origine anglo-saxonne que signifie conducteur ainsi le leadership est défini comme celui qui est fonction ou de leader de direction ou de commandement. la notion de leader apparaît au XIX^{ème} siècle dans la langue française. Elle définit le leader comment personne qui a la tête d'un mouvement ou d'un groupe. Le mot leader pour traduire à approximativement par mineur. Le leadership est la capacité de crée une relation rationnelle véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transformer leurs besoins individuels au profit d'objectif communs de l'entreprise. (Par j. mihoub septembre 2015 p 9)

(La personne qui fait preuve de leadership et celle grâce à laquelle se produisent certaines choses qui n'auraient pas eu lieu autrement) **AD .Edwards et D. Jones**

Le concept de leadership a été étudié dans différentes domaine dans la science psychologique la gestion, l'éducation, et il est également dans différents domaines tels que la politique, l'armée etc....

Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant «mener» le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade

de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées. Longtemps associé à la sphère politique, le leadership est une qualité recherchée dans un grand nombre de domaines. Ainsi, on parlera aussi de leadership dans le monde des affaires, celui de la culture ou de la science ou encore dans le domaine du sport. On distinguera aussi leadership public de leadership privé, ce dernier étant orienté vers l'entreprise. Un politicien n'est donc pas nécessairement un leader; inversement, bien des leaders ne sont pas des politiciens. Autant les champs couverts par le leadership ont évolué, autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. Si le leadership dans le passé était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme, beaucoup d'études récentes suggèrent une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique (Université de Sherbrooke, Québec, Canada mai 2021)

2 -1 les styles de leadership :

2 -1-1 Leaders visionnaires (autoritaire) :

C'est un style plus mobilisateur. Pour beaucoup c'est le leader idéal, leader charismatique qui nous séduit. Un leader visionnaire propose une vision d'un futur meilleur ou d'un grand projet qu'il cherche à mettre en œuvre, et demande aux autres de l'accompagner dans cette mission, Pour lui, la vision dirige les actions. Il analyse tout ce qui se passe au sein de son service ou son entreprise sous le prisme de la vision. Quand il évoque les tâches à réaliser, il montre en quoi celles-ci contribuent au projet. Lorsqu'il fait un retour, ou une évaluation, il explique à son collaborateur en quoi ses actions et son comportement contribuent ou pas à accomplir la vision. Le leader visionnaire peut laisser beaucoup de liberté d'innover, tant que celle-ci va dans le sens du projet. ce style de leadership a des effets très positifs sur le climat et la motivation des équipes. il donne ou redonne du sens, mobilise et favorise l'engagement. Si leader visionnaire s'entoure de manager habiles a traduirais sa version en action concrètes. il peut réussir à emmener ou il le veut .en revanche ce style n'est pas efficace ou temps de crise quand les résultats rapide sont nécessaires.car quand il fout agir vite, un ton plus directif s'impose.

2-1-2 Leaders collaboratif (affiliative):

C'est un leader qui croit en l'harmonie et cherche la cohésion. Il favorise les interactions (échanger, travailler ensemble) et comprend les besoins de l'équipe, qu'il cherche à satisfaire. Il est du genre à organiser les séminaires et à apaiser tout les conflits. Son approche est simple : « Si je rend mes collaborateurs heureux, j'obtiendrai en échange performance et fidélité ». Il accorde autant, voire plus d'importance au bien-être et aux émotions de ses collaborateurs qu'à la réalisation des tâches et à l'atteinte des objectifs. Il place dans une relation d'égalité avec ses collaborateurs et il valorise la transparence et le partage d'idées. Il laisse aussi beaucoup de liberté : sous sa responsabilité, chacun travaille comme il lui plaît et aussi, il cherche avant tout à créer des émotions positives chez ses collaborateurs. Ainsi lorsqu'il fait un retour (feedback) sur le travail réalisé, il veille à l'accompagner de beaucoup de positivité et d'encouragements. Créer un esprit de groupe et une communauté soudée est important à ses yeux. Il adoptera donc une position de « démineur » des conflits, et profitera de toutes les occasions pour rapprocher les membres de son équipe, en proposant des déjeuners ou en fêtant les anniversaires par exemple. En final le style de leadership collaboratif est utile sur de brèves périodes de temps pour reprendre à des objectifs précis:

- apaiser des tensions dans une équipe.

-soutenir la motivation en période difficile.

-faire travailler ensemble en équipe d'experte compétente qui habituellement œuvre en solo.

KARINE Aubry (2011)

2 -1-3 Leaders participatif (démocratique):

Ce style cherche à consensus par la voix démocratique. Le leader participatif va mettre de l'avant l'intelligence collective. Il va demander l'avis de chacun de ses collaborateurs, laissant ainsi place à une grande créativité, aux brainstormings, à la capacité d'innovation de chacun. Ce type de leadership permet à chacun de s'exprimer et donc de se sentir valoriser ce qui entraîne une énergie positive dans l'équipe surtout sur le long terme. A contrario, ce leadership trouve ses limites lorsqu'il faut trancher rapidement sur une décision par exemple en cas de crise ou de situation d'urgence.

2 -1-4 Les leaders coach (coaching):

C'est un style qui investit sur les personnes. Le leadership coach va chercher à améliorer les capacités de chaque membre de son équipe en les faisant grandir et en les rendant autonomes. Il veut résoudre les problèmes et faire augmenter les performances des individus. Ce type de leadership peut s'avérer difficile à mettre en place, car le leader doit avoir un rôle de guide tout en donnant assez d'autonomie pour laisser les cartes dans les mains de son équipe. Il doit avoir une capacité d'écouter très développée et une communication non défensive. Pour que ce style de leadership porte ses fruits, il faut aussi que de très bons procédés de "feed back" soient mis en place afin de faire grandir ses collaborateurs. C'est un leadership qui est long, car tout ne se passe pas en un claquement de doigts. Ce dernier ne serait pas à privilégier pour des moments de besoin de résultats immédiats ou avec des personnes qui fonctionnent au micro management.

2 -1-5 Les leaders directifs (coécive):

C'est le style le plus autoritaire. "Fais ce que je te dis" Cela pourrait être la phrase qui résume le leader directif. Très axé sur l'autorité et l'exécution immédiate de la tâche, il est moins sur les relations humaines et la vision globale. Vu comme le style de leadership archaïque, ce dernier est utilisé lors de crise, au moment où il faut des résultats concrets très rapidement ou encore avec certains collaborateurs plus "perturbateurs" (qui vont à l'encontre des consignes ou qui sont dans le présentéisme). Ce style ne peut pas être utilisé sur du long terme au risque d'impacter la motivation globale de l'équipe tout en créant une frustration latente et une perte de sens significative en leur travail.

2-1-6 Les leaders chef de file (pacesetting) :

Tout aussi minutieux que le leader directif, le leader-chef de file va donner le tempo aux équipes de travail. Très exigeant envers lui-même, il montre l'exemple et s'attend à ce que son équipe soit excellente et à son image. Il peut se montrer moins patient avec certaines personnes moins performantes. Il laissera une certaine autonomie quand ses collaborateurs auront fait leurs preuves. Ce type de leadership fonctionne donc mieux avec des équipes qui sont déjà compétentes et qui connaissent bien leurs affaires ! Utilisé trop souvent, ce type de leadership peut également surmener certaines équipes et ne pas les stimuler positivement. Daniel Goleman (200).

2-2-La description des pratiques associées aux différents styles de leadership.

En appui sur cette argumentation, Bass et Avolio (1997) développent la « Full Range Leadership Theory » et tentent de proposer un modèle intégrateur des différents styles de leadership. Ils se proposent ainsi d'identifier les pratiques qui composent chacun des deux grands styles de leadership. En outre, ils proposent également de considérer un troisième style de leadership, appelé laissez-faire, correspondant aux pratiques susceptibles d'affecter négativement les critères de performance et d'efficacité de leurs collaborateurs.

En effet, la faible performance d'une équipe de travail est généralement associée dans l'esprit des théoriciens à une absence de leadership de la part du manager en charge de l'équipe. Ainsi la plupart des recherches sur les pratiques de leadership se sont intéressées aux comportements « positifs » des managers, susceptibles d'influencer leurs collaborateurs vers une réalisation plus efficace des objectifs organisationnels. Pourtant, de récents écrits (Tepper, 2000 ; Einarsen et al., 2007 ; Hogan et Hogan, 2001 ; Ferris et al. 2007 ; Harvey et al. 2007 ; Lipman-Blumen, 2006 ; Erickson et al. 2007 ; Kellerman, 2004) se sont intéressés aux comportements susceptibles de nuire à la motivation et au bien-être de l'organisation et des collaborateurs. Les auteurs s'aperçoivent en effet que les pratiques dites « négatives » ou « destructives » du leadership ne représentent pas uniquement une absence de leadership mais sont susceptibles d'affecter négativement les critères d'efficacité et de performance des collaborateurs.

La prise en compte de ces formes « négatives » de leadership permet de mieux comprendre pourquoi l'utilisation de pratiques « positives » de leadership ne conduit pas toujours aux résultats escomptés chez les collaborateurs. Les managers ne pourront exercer de l'influence sur leurs collaborateurs que dans la mesure où ils assument les responsabilités minimales liées à leur rôle.

Les études intégrant les formes « négatives » de leadership ont démontré que ces pratiques permettent d'expliquer une partie significative de la variance des résultantes comportementales et attitudeles des collaborateurs ne pouvant pas être attribuée aux pratiques « positives » de leadership (Keelan, 2000 ; Field, 2003 ; Olafsson et Johannsdottir.). La prise en compte des pratiques « négatives » de leadership permet donc d'augmenter le pourcentage de variance expliquées sur les résultantes des collaborateurs. Le leadership laissez-faire représente un style où le manager a plus ou moins abdiqué

des responsabilités et devoirs associés à la conception minimaliste du rôle du manager (Lewin, Lippitt et White, 1939). Les managers qui s'appuient sur ce style évitent la prise de décision et les responsabilités associées à leur position dans l'organisation (Bass, 1990). Stogdill (1974) souligne l'erreur répandue qui consiste à considérer ce style de leadership comme une absence de leadership. Selon lui, cette erreur est à l'origine de la confusion conceptuelle qui existe autour de ce style de leadership. La nomination d'une personne à un poste d'encadrement implique des attentes légitimes à la fois de la part de ses collaborateurs ainsi que de ses superviseurs. Lorsque ces attentes ne sont pas comblées, cela peut avoir des conséquences aussi bien en détériorant la performance de ses collaborateurs qu'au niveau plus large des intérêts de l'organisation.

Il a été montré que la performance de l'équipe de travail est améliorée en cas d'absence du manager lorsque ce dernier s'appuie sur un style de leadership laissez-faire (Frischer et Larsson, 2000). Ainsi, si le manager peut potentiellement exercer une influence positive sur le comportement et l'attitude de ses collaborateurs, il est également capable, à travers ses comportements d'influencer négativement la performance de ses collaborateurs, voire de la détruire dans certains cas.

2-3-Les pratiques de leadership :

2-3-1-Les pratiques de leadership associées au style transformationnel

Les écrits spécialisés reconnaissent quatre types de pratiques qui composent le style de leadership transformationnel : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle (Judge et Piccolo, 2004).

- Les pratiques d'influence idéalisée (« idealized influence »)

La première forme de pratiques, appelée, **influence idéalisée** est présente chez le manager qui prêche par l'exemple, celui qui est un modèle à suivre. Un tel individu a tendance à se sacrifier pour l'intérêt collectif, il va au-delà de son intérêt personnel pour le bien de l'organisation. L'influence idéalisée représente donc le degré auquel le manager se conduit de façon admirable. Les managers utilisant ces pratiques de leadership font notamment preuve d'une grande force de conviction. Ils n'hésitent pas à affirmer leur position

et sont capables d'entraîner leurs collaborateurs à des comportements d'identification et d'imitation (Bass, 1985).

- **Les pratiques de motivation inspirante** (« inspirational motivation »)

La motivation inspirante représente la capacité du manager à motiver ses collaborateurs en articulant une vision claire de l'avenir et des défis qu'il soulève. Un manager obtenant un score élevé sur cette dimension n'hésite pas à partager ses objectifs pour donner du sens aux défis rencontrés. Il stimule ses collaborateurs à travers sa propre motivation, son enthousiasme, son dynamisme et ses propres efforts (Doucet et al., 2008). Ils lancent des défis à leurs collaborateurs et se montrent optimistes sur l'atteinte future des objectifs. En d'autres termes, ils sont capables de donner du sens à la tâche en l'inscrivant dans un objectif plus général.

- **Les pratiques de stimulation intellectuelle** (« intellectual stimulation »)

La stimulation intellectuelle est le degré auquel le manager s'appuie sur l'intelligence de ses collaborateurs et les incite à aborder d'une manière nouvelle la réalisation de leurs tâches. Il remet en question les suppositions, prend des risques et fait appel aux idées de ses collaborateurs (Doucet et al., 2008). Par la stimulation intellectuelle, le manager encourage ses collaborateurs à questionner les façons de faire habituelles, à être innovateurs et créatifs. Il suscite l'échange et la discussion et ne recherche pas l'approbation de ses propres solutions. Il a tendance à guider les débats plutôt qu'à imposer. Il s'appuie sur l'intelligence de ses collaborateurs ainsi que sur la collaboration. Il encourage la participation dans le processus de décision ainsi que dans l'établissement des objectifs.

- **Les pratiques de considération individuelle** (« individualized consideration »)

La considération individuelle correspond au degré auquel le manager répond aux besoins de chacun de ses collaborateurs. Elle s'observe auprès d'un manager qui favorise la communication bilatérale avec ses employés et qui agit en fonction de leurs besoins spécifiques. Il est en quelque sorte un coach pour ces derniers et favorise un climat d'ouverture et de communication franche. Le manager adopte l'attitude d'un mentor par la personnalisation de la gestion. Il accorde de l'attention au fait que chaque individu est

différent, qu'il a des désirs et des besoins qui lui sont propres, tout en étant juste et équitable envers chacun. Il guide et supporte ses collaborateurs en fonction de leurs aptitudes, habilités et compétences. Il prend le temps et fournit les efforts nécessaires pour inscrire chacun dans le succès. Il n'hésite pas non plus à leur déléguer des tâches pour encourager leur développement. Il pratique la rétroaction (feedback) et cherche la correspondance entre les besoins des collaborateurs et ceux de l'organisation. La considération individuelle renvoie donc au manager qui prend le temps de connaître les attentes et situations de chacun de ses collaborateurs. Il prodigue des conseils personnalisés et met en avant ce qu'il apprécie particulièrement dans le travail de chacun. Il trouve le temps dans son agenda de faire un travail en face à face pour soutenir individuellement la progression de ses collaborateurs.

2-3-2-Les pratiques de leadership associées au style transactionnel :

Les auteurs proposent de considérer que le leadership transactionnel renvoie à deux catégories de pratiques : la récompense contingente et la gestion par exception. Il est toutefois à noter que les récents écrits distinguent la forme active et la forme passive de la gestion par exception comme deux pratiques distinctes de leadership (Judge et Piccolo, 2004).

- Les pratiques de récompense contingente (« contingent reward »)

La récompense contingente est le degré auquel le manager met en place des transactions constructives avec ses collaborateurs. Le manager clarifie les attentes et définit les récompenses associées. La récompense contingente se retrouve chez un manager qui reconnaît par divers moyens (ex. félicitations, récompenses matérielles, etc.) l'employé qui rencontre les exigences. Ces récompenses sont donc contingentes dans la mesure où elles dépendent des comportements et des efforts du collaborateur.

- Les pratiques de gestion par exception (« management by exception »)

Le point central de la **gestion par exception active** et de la **gestion par exception passive** est placé sur les écarts et les erreurs des employés. En général, la gestion par exception est le degré auquel le manager met en œuvre des actions correctives à partir du résultat des transactions manager-membre. La différence entre la forme passive et active réside dans le timing de l'intervention du manager (Howell et Avolio, 1993). Les managers actifs surveillent le comportement des collaborateurs, anticipent les problèmes et mettent en

œuvre des actions correctives avant l'apparition de sérieuses difficultés. Les managers passifs attendent que les comportements aient engendré des problèmes avant d'agir.

2-3-3-Les pratiques de leadership associées au style laisser-faire :

Composé d'une forme unique de pratiques, le leadership **laissez-faire** représente le troisième style de leadership. Ces pratiques font référence à des managers qui s'investissent peu dans leurs relations avec leurs collaborateurs, qui retardent ou évitent des décisions concernant ces derniers (Judge et Piccolo, 2004). Les managers obtenant des scores importants sur cette dimension des pratiques de leadership évitent de prendre des décisions, hésitent dans leurs actions et sont absents lorsqu'on a besoin d'eux.

2-4- les qualités d'un bon leader :

Un management inefficace en entreprise peut parfois démotiver les collaborateurs. Il est donc essentiel que le manager démontre un certain leadership afin de bien gérer son équipe au bureau.

Il ya dix qualités et compétences indispensables que doit posséder un leader pour un management exemplaire en entreprise.

1. Agir en ambassadeur de son entreprise

Diriger une entreprise ou manager une équipe implique avant tout de partager les valeurs et l'éthique de son entreprise afin de guider légitimement une équipe. Diffuser une image positive de son organisation à ses collaborateurs les amènera à en devenir eux-mêmes les ambassadeurs.

2. Fixer des objectifs clairs

Définir des objectifs concis en considérant la contribution individuelle de chacun à la réussite commune est la base d'un management solide et efficace. De plus, cela aide à bien répartir les rôles de chaque collaborateur.

3. Communiquer en toute transparence

Le leadership passe par une communication de qualité, fondamentale pour encourager les membres d'une équipe à remplir leurs objectifs. Communiquer de façon claire et en toute transparence favorise le sentiment d'appartenance à une équipe.

4. Transmettre son savoir

Un manager doit pouvoir créer des moments d'échanges réguliers (tels que des brainstormings) avec son équipe dans l'objectif de la faire grandir au niveau de sa cohésion, ses compétences et ses talents.

5. Favoriser l'autonomie et reconnaître le bon travail

Un leader peut encourager ses collaborateurs à prendre des initiatives et à être plus autonomes en leur déléguant certaines de ses responsabilités. Leur implication régulière dans des projets les rendra plus responsables et productifs, sans oublier de reconnaître le bon travail de chacun.

6. Faire preuve de courage

Lorsque l'on dirige une entreprise ou une équipe, il est important de savoir prendre des décisions et de toujours montrer l'exemple à ses collaborateurs. Un leader qui ose prendre des risques et en tire des leçons constructives gagne plus amplement la confiance de son équipe.

7. Être empathique

Un supérieur doit faire preuve d'empathie, savoir écouter et se mettre à la place de ses interlocuteurs pour les comprendre.

8. Respecter les autres

Il s'agit de traiter les autres comme l'on voudrait qu'ils nous traitent, en s'adaptant à leur caractère et leurs préférences, et agir de façon égale avec tous les membres de son équipe.

9. Avoir confiance en soi et rester humble

Un leader connaît ses valeurs, ses points forts et ses points faibles, et a conscience de son style de management et de ses performances. Faire preuve d'humilité est une grande qualité et un bon leader ne doit pas utiliser son autorité pour se mettre en avant des autres.

10. Avoir une bonne hygiène de vie

Avoir une hygiène de vie de qualité (manger sainement et pratiquer une activité sportive régulière) favorise une attitude positive au travail. Être de bonne humeur est contagieux pour ses collaborateurs, contribue à leur bien-être et entraîne une hausse de la productivité. (SEPTEMBRE 2017)[HTTPS://BLOG.VIKINGDIRECT.FR/](https://blog.vikingdirect.fr/)

2-5- les fonctions de leader :

Nous voulons montrer que la qualité de la direction a toujours et sera probablement une plaque tournante pour la réussite d'une organisation.

Pour une direction, relever les défis lancés par la concurrence intense, maintenir les coûts au niveau le plus bas, accroître la qualité, améliorer le service rendu à la clientèle et imposer rapidement de nouveaux produits sur le marché n'est pas facile.

Pour faire face à ces problèmes il faut qu'on ait modifié la manière de faire et de se comporter.

Il est observé que lors de situations de conflits intergroupes ou de crise dans l'organisation, le leadership tend à se concentrer autour d'un petit nombre de personnes alors qu'en situation moins menaçante, le leadership tend à être plus dispersé.

Un leader sert essentiellement à assumer cinq fonctions dont une organisation a besoin pour d'une part atteindre ses objectifs et d'autre part procurer un niveau de satisfaction suffisant à ces membres afin de les motiver à investir leurs énergies.

Si ces fonctions ne sont pas assurées, nous faisons l'hypothèse que le groupe ou l'organisation sera réduit à un niveau de fonctionnement minimal ou il sera difficile pour cette organisation d'atteindre les objectifs avec efficacité et efficience.

2-5- FONCTIONS FONDAMENTALES DU LEADERSHIP:

Fournir une vision prospective au groupe.

En effet, un groupe ne doit pas adopter une vision à court terme. Il faut que des orientations soient proposées afin de donner une direction au groupe. Les leaders reçoivent leur autorité d'un groupe parce que ce groupe les a acceptés comme dirigeants.

C'est pourquoi pour demeurer en situation de leadership, une personne doit permettre aux membres du groupe d'obtenir des satisfactions qui se trouveraient autrement, hors d'atteinte pour eux. En retour, le groupe satisfait le besoin de pouvoir et d'importance qu'éprouve le dirigeant, en lui apportant l'appui nécessaire pour qu'il atteigne les objectifs de l'organisation.

Donner une signification aux évènements.

Les membres d'un groupe ont besoin de trouver un sens à leur existence, à leurs gestes et aux évènements qui ont cours autour d'eux. Les individus qui apportent des réponses à ce besoin se placent en posture pour acquérir du leadership.

En fait, chaque fois qu'ils proposent une interprétation des choses qui est ensuite accréditée par leurs collègues, ils exercent un certain leadership. Toutefois, il faut être vigilant car si cette compréhension s'avère profitable pour le groupe, son leadership ne sera que renforcé, à l'inverse si cette compréhension entraîne des difficultés pour le groupe, son leadership sera diminué.

Assurer une régulation des processus internes.

C'est-à-dire que la personne ayant du leadership agira tantôt comme arbitre pour tenter de régler des différends, tantôt comme conseiller pour aider ses collègues à faire des choix appropriés, ou encore elle prendra des initiatives qui serviront d'exemples. Quel que soit le moyen utilisé, elle tentera d'assurer une régulation des processus internes.

Entretenir l'interface avec l'environnement.

Le leader doit aider l'organisation à s'adapter aux contraintes, à tirer profit des occasions qui se présentent et, en même temps, à agir sur l'environnement pour atténuer l'impact des contraintes ou pour susciter des opportunités.

Utiliser et développer de façon optimale les ressources des membres du groupe.

L'une des fonctions des leaders consiste à percevoir les compétences spécifiques des individus, à les utiliser optimalement, à fournir aux membres du groupe des occasions de développer leurs ressources et, en conséquence, à enrichir leur contribution envers l'organisation (Collerette 1991 P 171-172).

Un autre type de fonction de leadership existe en effet, nous pouvons remarquer qu'il y a des leaders charismatiques. Ces leaders sont surtout présents lorsque nous sommes en présence de situations de turbulence. Ainsi, il faut réussir à mobiliser et à concerter les personnes vers une cible commune et c'est le leader charismatique qui fournira l'inspiration et la stimulation nécessaires. Cela fera l'objet d'une autre section.

Il est important de mentionner ici les maîtrises auxquelles le leader doit posséder au sein d'une organisation pour son exercice :

Maîtrise personnelle

Au coeur du leadership se trouve la compréhension de soi en relation avec le rôle que l'on est sensé jouer. Le leadership suppose que l'on a une vision, que l'on connaît ses valeurs et que l'on comprend clairement notre cadre d'éthique. Il suppose un processus d'apprentissage continu. Cela signifie que l'on reconnaît les attributs personnels essentiels au leadership et que l'on évalue ses compétences personnelles par rapport à ce cadre.

Maîtrise interpersonnelle

Le leadership porte essentiellement sur les relations. Les leaders doivent posséder une vaste gamme d'habiletés interpersonnelles qu'ils utilisent auprès de ceux qu'ils dirigent formellement et avec ceux avec qui ils entrent en relation à tous les niveaux et au-delà de tous les cadres établis.

Maîtrise de gestion

Pour réussir, le leader doit aussi posséder des habiletés et des connaissances lui permettant de diriger les processus de gestion afin d'assurer que l'on obtient des résultats constants qui permettront de mettre en oeuvre la vision de l'organisation. Ces activités comprennent les domaines de la planification, de l'organisation, de l'évaluation et de l'aide aux ressources.

Maîtrise organisationnelle

Les leaders doivent comprendre le contexte organisationnel interne au sein desquels ils évoluent et reconnaître les dynamiques de la culture organisationnelle. Les leaders doivent comprendre la nature unique et complexe des organisations et savoir s'y épanouir. Ils doivent

comprendre les priorités et la culture de l'organisation, et ainsi être en mesure d'apporter une différence positive.

Le leader, c'est l'homme de la situation.

Dans une organisation, la fonction de leader est déterminée par des règles de caractère juridique. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il que s'ajoute un caractère d'efficacité, d'influence effective. C'est pourquoi, la plupart des auteurs définissent la fonction de leader sur la base de son acceptation par les autres. Le rôle de leader n'est pas forcément lié à un statut officiel dans le groupe; pour que le leader exerce son rôle efficacement, il doit aussi être accepté. Il apparaît bien dans la vie courante que certains individus se retrouvent plus facilement que d'autres en situation de leader. C'est une banalité de le relever.

Mais cette facilité n'est pas universelle. Tel qui se retrouve leader dans un groupe de discussion politique, jouera un tout autre rôle dans une réunion scientifique. C'est qu'outre les caractères psychologiques du leader, interviennent les problèmes de compétences. Mais d'autres phénomènes interfèrent également.

Tel qui était leader dans un parti hier, apparaît aujourd'hui archaïque et supplanté par un autre leader. En pareil cas, le leader a le sentiment de n'avoir pas démérité et d'être resté fidèle à lui-même, ce qui est vrai ! Il vivra donc son rejet comme une terrible injustice. En effet, tel leader, perçu comme parfaitement capable d'affronter une situation particulière à un moment donné n'aura plus forcément la même capacité à faire face à une situation nouvelle. Le leader doit pouvoir changer, sinon il sera évincé au profit d'un nouveau leader qui semblera plus efficace. En ce sens, l'adaptabilité prend une grande importance.

De façon générale, on identifie le leadership à l'exercice de l'autorité d'une personne ou d'un groupe sur une autre personne ou un autre groupe. En effet, être leader signifie exercer une influence sur les autres. Il ne s'agit pas d'une qualité propre à un chef, car n'importe quelle personne peut la posséder : le véritable leader est celui qui en dispose dans une large mesure.

(Par Gaby José Ababa Ekula

ISM Dakar - Diplôme supérieur de gestion 2007)

2-6- les rôles du leader :

Les dirigeants compétents dans le cadre des organisations doivent combiner les aptitudes de leadership et de gestion dans les rôles qu'ils développent vers l'atteinte des objectifs de leur mouvement.

Les 5 rôles principaux :

Un communicateur ;

-Un bâtisseur d'équipe ;

-Un facilitateur animateur ;

-Un agent de changement ;

-Un éducateur.

1-En tant que communicateur, le leader peut dans un groupe faire preuve de trois sortes de comportements : passif, affirmatif et agressif.

2-En tant que bâtisseur du groupe, le leader :

-Encourage et stimule ;

-Extériorise et verbalise ;

-Harmonise ;

-Accepte les compromis ;

-Assure un certain contrôle ;

-Respecte les autres ;

-Etablit des normes

3- En tant que facilitateur, le leader :

-Assure la croissance du groupe ;

-Agit comme participant/observateur et ne s'impose pas ;

-Facilite la communication entre les membres ;

-Implique tous les membres ;

-Fait preuve d'ouverture d'esprit ;

-Encourage le groupe à réfléchir sur lui-même.

4- En tant qu'agent de changement, le leader :

-Admet le besoin de changement ;

- Crée le climat propice au changement ;
- Identifie clairement les problèmes rencontrés ;
- Analyse efficacement ces problèmes ;
- Identifie les solutions possibles ;
- Identifie les démarches de solution de problème, les applique et les évalue

5- En tant qu'éducateur, le leader :

- Favorise le climat d'apprentissage ;
- Livre un contenu pratique et applicable ;
- Encourage l'autonomie et la prise de décisions ;
- Favorise le travail en équipe ;
- Stimule la réflexion et encourage l'évaluation personnelle ;
- S'adapte en cours de route. *(Publié le 5 Décembre 2014 par camara)*<http://camaracoyah.over-blog.com/>

Conclusion de chapitre 2 :

Considérant tout ce qui est susmentionné, nous sommes en droit de confirmer que les entreprises qui progressent ont compris qu'ils n'existent pas de recettes miracles ou clés pour l'efficacité de l'organisation, pour mieux appréhender le changement, elles vont à la source du sens des attentes de personnel et règlent le dysfonctionnement qui perdurent en instaurant le processus de management par la qualité totale ou la dimension humaine est inévitable et incontournable.

Nonobstant toute ces procédures, il est a noté que les dirigeants doivent aussi être des leaders pour canaliser les actions du groupe par leur charisme, faire concilier les objectifs du groupe à ceux de l'entreprise, et tout ceci dans la transparence et l'équité, en vue d'assurer la flexibilité et la pérennité de l'entreprise.

Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans le quel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale y sont notamment concernés.

Cependant, il convient aux leaders de déployer la confiance autour d'eux

CHAPITRE 3 :Le bien-être au travail

Préambule :

Le « bien-être » et plus particulièrement le « bien-être au travail » est devenu un sujet d'actualité central aussi bien pour les entreprises, qui multiplient les initiatives en la matière (par ex. : nomination de Chief Happiness Officer, yoga et méditation au travail, babyfoot,...) que pour les salariés, qui sont de plus en plus nombreux à opérer des reconversions professionnelles et/ou des changements radicaux de vie ou bien encore pour les entreprises qui font du bien-être au travail leur fonds de commerce (Great place to work, Happy at work,..) .

alors dans ce chapitre on va parler sur le bien-être , le bien être au travail , les notions de bien-être au travail, les facteurs de bien être au travail ,et L'importance de bien être au travail, ainsi Les mesures à mettre en place pour le bien être au travail

3 -1 généralités sur le bien être :

Une revue de la littérature approfondie, à l'image de celle récemment réalisée par Dagenais- Desmarais (2010), permet d'identifier différentes appellations utilisées pour traiter du bien- être. Dans quelques cas, ces termes renvoient explicitement à un courant de recherche.

Particulier. Plus souvent, ils sont utilisés sans considération théorique particulière. Ainsi, l'expression « bien-être affectif » (Warr, 1990 ; Daniels, 2000), qui est sensée faire référence aux affects positifs et négatifs, est souvent mobilisée pour évoquer un bien-être subjectif (Diener, 2003 ; Page, 2005) qui comprend à la fois des affects en plus d'une dimension cognitive. Le terme de bien-être psychologique (Ryff, 1989, 1995; Dagenais-Desmarais, 2010) est également employé de manière interchangeable pour englober les émotions positives, négatives et une conception plus eudémonique.

Considérant que l'usage de ces multiples qualificatifs complique considérablement le travail d'unification des connaissances, certains auteurs ont préféré rester en dehors de ces débats en utilisant le terme générique de bien-être sans plus de précision (Danna et Griffin, 1999). Ce cas de figure est le plus souvent observable quand le bien-être est inclus dans des modèles plus larges et lorsqu'il est mis en lien avec d'autres concepts comme la motivation ou l'implication. Nous retiendrons cette solution dans les lignes qui suivent de manière à

conserver une formulation neutre et à pouvoir nous inscrire dans la même démarche que Danna et Griffin, 1999. Cette neutralité apparente ne conduit pas pour autant à assimiler le concept de bien-être à ceux de la qualité de vie, du bonheur, et de satisfaction dans la vie.

Le bonheur, la qualité de vie ou encore la satisfaction dans la vie sont les trois concepts les plus souvent employés de manière interchangeable pour parler du bien-être dans la littérature (Voyer et Boyer, 2001)

- **La qualité de vie**

La qualité de vie constitue un concept complexe puisqu'elle se rapporte à tous les aspects de la vie (Bowling, 1991). Tartar et al. (1988) considèrent à ce titre qu'elle est composée de multiples facettes, qu'elle est au-dessus des autres concepts et qu'elle englobe le comportement des individus, leur capacité cognitive, leur sentiment de bien-être.

La conceptualisation certainement la plus aboutie a été proposée par Meeberg (1993). Selon lui, elle est composée de quatre attributs : le sentiment de satisfaction envers sa vie, la capacité mentale à évaluer sa vie comme étant satisfaisante, la possession d'un état acceptable au niveau physique, mental, social et émotionnel, et enfin, des conditions de vie favorables évaluées de manière objective par une personne extérieure. Dans le même ordre d'idée, Bergsma et Engel (1988) ont montré que la qualité de vie doit être mesurée selon quatre niveaux hiérarchiques : le niveau macro qui correspond à une évaluation générale, le niveau méso qui concerne la vie en communauté, le niveau personnel et le niveau physique. Le bien-être étant une des composantes de la qualité de vie, il semble logique qu'il existe un chevauchement entre ces termes. Cependant, les niveaux d'analyse de ces concepts sont clairement différents. Il n'est donc pas possible de les étudier de la même manière. Prendre une mesure du bien-être comme indicateur de la qualité de vie serait beaucoup trop réducteur puisque des composantes comme la satisfaction ou l'état physique de la personne ne seraient pas prises en compte. A l'inverse, une mesure de la qualité de vie ne pourrait pas refléter fidèlement le bien-être d'un individu puisque cette mesure serait beaucoup trop large

Le bonheur :

Le bonheur est également défini comme une évaluation affective et subjective de la qualité de vie. Il s'agit par contre d'un état transitoire, susceptible de changer à court terme (Bradburn, 1969). Il se rapporte à la sphère des sentiments (Stones et Kozma, 1980). Il est donc particulièrement sensible à leur variation et aux changements de l'humeur. Brickman, Coates et Janoff-Bulmann (1978) ont ainsi montré que le bonheur est relatif, qu'il dépend moins de l'environnement que de la manière dont les stimuli sont vécus à un moment précis.

Il existe donc deux différences importantes entre le bien-être et le bonheur. Tout d'abord, le bonheur est transitoire, il peut changer à court terme, ce qui n'est pas le cas du bien-être qui lui est stable à court ou moyen terme (Voyer et Boyer, 2001) comme peut l'être également la qualité de vie. Le bonheur est aussi dépendant de l'humeur. Il peut donc être soumis à des variations quotidiennes sans qu'un événement particulier ait à intervenir, alors que le bien-être est un sentiment plus profond peu influencé par l'humeur. L'étude et la mesure du bien-être avec des outils construits pour estimer le niveau de bonheur ne seraient pas pertinentes car ils ne seraient pas capables de rendre compte de la stabilité du bien-être. Pour intéressante qu'elle soit, la satisfaction dans la vie ne se confond pas elle non plus avec le bien-être.

La satisfaction dans la vie :

La différence entre la satisfaction dans la vie et le bien-être au travail est sans doute moins évidente à établir même si elle est bien effective. En effet, ces deux termes sont employés très souvent de manière interchangeable au sein même du monde académique et très peu d'études se sont penchées spécifiquement sur leurs divergences conceptuelles. La notion au cœur de la satisfaction est l'atteinte d'une part importante des désirs et la réalisation d'objectifs fixés par l'individu (Stones et Kozma 1980). L'atteinte des désirs est fondamentale car, dans les écrits, elle spécifie ce concept alors qu'elle concourt au bien-être sans toutefois pouvoir se prévaloir du statut de condition indispensable (Diener, 1984). Ainsi, la satisfaction dans la vie n'est possible chez Maslow ou Herzberg qu'à partir du moment où les besoins inférieurs ou les facteurs d'hygiène sont comblés alors qu'aucun des travaux réalisés jusqu'à présent n'a démontré que ces conditions minimales étaient impérativement nécessaires pour ressentir du bien-être.

En se plaçant plus précisément dans le contexte du travail, Locke (1976) a montré que la satisfaction au travail était un état émotionnel estimé qui permet à l'individu d'atteindre les valeurs qu'il place dans le travail. La perception entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre est ainsi au cœur de la satisfaction. De nombreux travaux se sont développés à partir de cette définition dans le domaine du comportement organisationnel. En particulier, Spector (1997) propose de considérer la satisfaction au travail comme un indicateur de bien-être au travail. Il considère donc que la satisfaction et le bien-être au travail sont des concepts distincts et va même plus loin en proposant lui aussi la satisfaction comme antécédent du bien-être sans pour autant en faire une condition impérative.

Dans le même ordre d'idée, Ryan et Déci (2001) montrent que la satisfaction est directement liée au bien-être et que des fluctuations de satisfaction peuvent prédire des variations de bien-être. Ces deux notions, bien que très proches l'une de l'autre dans l'usage courant, sont donc bel et bien distincts au niveau conceptuel et doivent, par conséquent, être mesurées différemment. L'analyse de ces différents termes pourtant présentés comme proches du bien-être démontre qu'ils n'expliquent pas le même phénomène. Ils ne sont pas non plus des concepts concurrents malgré la tendance fréquente de la communauté scientifique à opérer des amalgames entre eux.

3 -2 Le bien être au travail :

Par rapport au concept du bien-être général pour lequel la littérature, bien que dispersée, commence à être abondante, le concept de bien-être spécifiquement rattaché au domaine du travail ne s'est vu accorder que très peu d'attention (Kiziah, 2003). La raison tient probablement au fait que le bien-être a été présenté pendant longtemps comme un concept stable quels que soient les domaines de vie (Diener, 1984). Il a donc été étudié comme un construit générique et peu comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le travail (Kashdan et al, 2008). Pourtant, Massé et al (1998) ont montré que le bien-être au travail est un construit propre et distinct du bien-être général. Fort de ce constat, une analyse spécifique et approfondie des connaissances relatives au bien-être au travail doit être réalisée.

Les travaux présentés jusqu'à présent invitent à interroger la distinction entre le concept de bien-être général et celui du bien-être au travail. Le bien-être au travail doit-il être considéré comme une simple application du bien-être général à une sphère sociale particulière ou s'agit-il au contraire d'un concept à part entière comportant des dimensions spécifiques ? Peu d'informations sont disponibles pour répondre à cette question. Différents arguments peuvent tout de même orienter cette réflexion sur les ressemblances et les divergences entre le bien-être général et le bien-être au travail.

En premier lieu, le travail peut être considéré comme un domaine de la vie ayant des enjeux spécifiques. L'individu y vit une expérience unique par rapport à d'autres domaines tels que les relations d'amitié, la sphère familiale ou les loisirs. En effet, un actif salarié à plein temps consacre près d'un tiers de sa journée au travail. Ce domaine de vie occupe donc une place centrale chez la plupart d'entre eux. Il n'est d'ailleurs pas rare de constater que les autres sphères de la vie sont obligées de s'adapter aux contraintes liées à l'activité professionnelle.

En second lieu, le travail présente également la particularité d'être le seul domaine de vie qui permet aux individus de subvenir à leurs besoins grâce à la rémunération qui y est attachée (Morin, 2004). Le contexte du travail révèle aussi des situations relationnelles particulières puisqu'elles sont à la fois horizontales et verticales. Les relations horizontales sont celles entretenues avec les collègues tandis que les relations verticales correspondent aux relations avec les supérieurs ou les subordonnés. Elles se caractérisent juridiquement par un lien de subordination. Ce système de relations complexes devant être maintenu pour permettre à l'individu de conserver son emploi, il doit tenir compte des règles établies et de la politique de l'organisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

Différents résultats empiriques viennent sur ces bases soutenir la pertinence d'une conceptualisation propre du bien-être au travail. Une étude réalisée par Massé et al (1998a) montre que la structure factorielle du bien-être général, dont certains items avaient été adaptés, n'a pas pu être répliquée dans son intégralité dans le contexte du travail. Ces travaux laissent donc penser que le bien-être général et le bien-être au travail ne sont pas conceptuellement identiques. Diener (1984) rapporte quant à lui que le bien-être général est lié modérément à fortement (de 0,37 à 0,58) aux domaines spécifiques de la vie dont le travail fait partie. Il existerait donc une part de variabilité commune entre les deux concepts.

Elle serait toutefois modeste si l'on en croit les conclusions de Hart (1999). Inobservé en effet qu'une grande part de variabilité reste inexpliquée en dehors du recoupement du bien-être général et du bien-être au travail. Hart (1999) souligne logiquement l'importance d'établir une réelle distinction entre les construits généralisés et les contextualités lors d'étude portant sur les effets des variables organisationnelles.

Malgré la rareté des travaux dédiés à cette question, il semble tout de même légitime de considérer que le concept de bien-être au travail occupe une place à part entière aux côtés du construit du bien-être global (Argyle, 1987). Quelques auteurs proposent des modèles affirmant conceptualiser le bien-être au travail, cependant un seul auteur (Dagenais-Desmarais, 2008) semble réellement proposer un modèle fiable et répondant à l'ensemble des critères qui définissent le bien-être au travail

3 -3- les notions de bien-être au travail :

La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.

Le bonheur, la qualité de vie ou encore la satisfaction dans la vie au travail sont les trois concepts les plus souvent employés pour parler du bien-être au travail. *Article publié le 05/01/2018*

- **La qualité de vie au travail :**

“La qualité de vie au travail désigne les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. La notion de QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à

chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.” L’ANI (Accord National Interprofessionnel 2013).

Selon les partenaires sociaux (document de synthèse de Juin 2012 précédent l’accord QVT de Juin 2013), « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l’entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu individuellement et collectivement qui englobe l’ambiance, la culture de l’entreprise, l’intérêt du travail, le sentiment d’implication et de responsabilisation, l’équité, un droit à l’erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. La qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail permettant de concilier les modalités de l’amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l’entreprise. » *Publié le 03/2018*

Selon la Commission européenne (Sommets de Lisbonne 2000, Laeken 2001), les 10 principaux objectifs à atteindre pour une bonne Qualité de Vie au Travail sont les suivants :

Satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur travail

- Education et formation tout au long du cycle de vie dans l'entreprise
- Egalité entre les femmes et les hommes
- Non-discrimination
- Réduction des accidents du travail, des maladies professionnelles et du stress
- Soutien à la mobilité professionnelle et géographique
- Intégration des jeunes et des chômeurs de longue durée
- L'équilibre travail-vie
- Dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise

- Amélioration de la productivité et du niveau de vie.
- **Le bonheur au travail** :r les compagnies modernes

Le bonheur étant propre à chaque être humain. Selon certains dictionnaires, représente un état de joie global que chaque personne aspire à obtenir.

S'assurer qu'un employé est heureux s'avère un bon investissement pour l'avenir.

Le bonheur ou travail et notamment devenu un gage de prospérité pour les compagnies moderne.

Selon une étude menée par Robert Half en partenariat avec Nic Marks (PDG de Happiness Works) le bonheur au travail se résumerait à trois émotions principales :

- L'enthousiasme : cette énergie qui incite à la prise de décisions et à la mobilisation des efforts.
- L'intérêt : cette attention qui aide à se concentrer et à s'impliquer dans les tâches.
- Le contentement : ce sentiment d'accomplissement qui nous pousse à vouloir réitérer l'opération.

Si vous ajoutez le sentiment d'appartenance sociale à ces principes d'autonomie et de reconnaissance des compétences, vous avez là un combo idéal pour définir le travail comme source de bonheur. *Article publié le 27 novembre 2020*

3 -4 les factures de bien être au travail :

- **L'esprit d'équipe**

Dans le baromètre Ipsos 2016 sur le bien-être au travail, la deuxième composante la plus importante citée pour créer du bien être au travail est l'entraide entre collègues en cas de difficulté.

Dans une autre étude de 2015 faite par Oracle Digital Transformation, la première source d'implication serait les relations et les liens tissés avec ses collègues de travail. L'ambiance générale d'une équipe et la cohésion est source d'engagement et de bien-être. Investissez du

temps afin de créer du lien et de la cohésion. Cela peut se faire lors de rencontre hebdomadaire avec votre équipe, mais aussi dans des moments plus de détente comme des ateliers de mobilisation d'équipe par exemple ou des 5 à 7 !

- **L'équilibre**

Il est important d'avoir un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle pour éviter le surinvestissement et à la longue une baisse significative de son énergie. L'équilibre est très personnel et propre à chaque personne suivant ses différentes réalités. Chacun doit trouver son propre équilibre et s'y tenir pour se sentir plus énergisé.

- **La reconnaissance**

Dans une étude menée par Institut Viavoice et le Nouvel Obs, 94% des travailleurs actifs Interrogés se sentent heureux à lorsqu'ils sont reconnus par leur hiérarchie versus à 57% lorsqu'ils ne se sentent pas vraiment reconnus.

Ce facteur de reconnaissance va bien au-delà du facteur monétaire qui s'essouffle rapidement. La reconnaissance non monétaire quant à elle est une source de fidélisation et de bien-être sain et durable. [Apprenez-en plus sur la reconnaissance au travail.](#)

- **La sécurité**

65% des interrogés du baromètre Ipsos affirment que le fait d'être confiant dans son avenir professionnel et dans son entreprise est un des piliers du bien-être au travail. La sécurité professionnelle permet une certaine stabilité qui joue un rôle dans la composante de ce bien-être au travail. Il est important que la direction communique sur ces aspects afin que les employés puissent avoir une vision claire de l'entreprise, mais aussi de leur poste et évolution

- **La confiance**

Si un employé n'a pas l'impression d'avoir la confiance de son manager ou de sa direction, qu'il n'y a aucune délégation ou prise d'initiative possible, cela va considérablement jouer sur son implication et son bien-être au travail.

De plus, cela diminuera sa créativité et son leadership, car il ne se sentira pas impliqué dans l'équipe !

- **La fierté**

La fierté en son travail et en son entreprise sont des composantes importantes du bien-être au travail. Investir et bâtir une forte culture d'entreprise favorise cette fierté et le sentiment d'appartenance chez les employés.

- **Une vision claire et commune**

Avoir une vision claire de ce qu'on attend de vous, mais également des enjeux de l'entreprise dans les prochaines années sont primordiales pour favoriser le bien-être au travail. Venir travailler sans vision et sans comprendre les impacts de son travail dans l'écosystème global de l'entreprise vient nourrir un sentiment de frustration néfaste pour l'employé et pour l'organisation également.

- **L'autonomie**

Le sentiment d'autonomie vis-à-vis de son travail et de son organisation constitue un levier important de bien-être. Laisser une marge de manœuvre à son équipe est important et cela va de pair avec savoir déléguer !

- **L'estime**

71% des interrogés du baromètre Ipsos sur le bien-être au travail disent que la considération par ses managers est une composante du bien-être au travail. À contrario, lorsque l'on ne se sent pas considéré cela va impacter directement la motivation au travail et in fine la performance. Prenez le temps de passer des moments de partage avec vos employés sur leur travail, faites-leur des retours constructifs et ne leur donnez pas l'impression que vous n'avez pas de temps à leur accorder

3 -5- L'importance de bien être au travail

C'est un fait qui est désormais connu, pour les entreprises, l'enjeu du bien-être de leurs salariés est devenu majeur. Réussir à structurer une équipe, à fidéliser les actifs ou encore

réduire le turnover des effectifs : trois éléments qui passent en grande partie par le bien être des employés.

Ainsi, le bien-être est en premier lieu un point stratégique pour l'entreprise. Aménagement de l'espace de travail pour le rendre plus confortable, favoriser les espaces et moments de détente, voire utiliser certaines applications sont des pratiques devenues courantes. Ce que gagne l'employeur dans tout ça ? Des salariés plus créatifs à hauteur de 55%, une productivité qui augmente sensiblement, un taux d'absentéisme divisé par 6 et des salariés qui se sentent bien dans l'entreprise.

Du côté des employés, le bien-être au travail est devenu un facteur important dans leur décision de s'engager sur le long terme dans l'entreprise. Le bien-être au travail rend l'employé plus créatif, plus productif et plus loyal. Enfin, ceci permet aux actifs de l'entreprise de gagner en motivation, moins ressentir de fatigue et surtout de se sentir épanoui dans leur environnement de travail. *Pierre Pierre André Svetchine* SEPTEMBRE, 2018

« Les grandes entreprises comme Google accordent beaucoup d'importance au bien-être et offrent des possibilités de se détendre sur le lieu de travail ainsi que des programmes de formation allant au-delà des normes du secteur. Les employés se sentent valorisés et ceci renforce la réputation d'employeur éclairé.», commente Ivor Twydell, de l'agence de conseil Alquemy publier le *janvier 2019*.

3 -6-Les mesures à mettre en place pour le bien être au travail :

3 -6-1 Miser sur le lieu de travail : L'environnement participe au bien-être. C'est pourquoi il est primordial d'aménager un espace propice au confort d'une part, à la stimulation d'autre part. Concrètement, cela passe non seulement par l'aménagement des lieux – fauteuils de bureau ergonomiques, notamment – mais aussi par la décoration d'intérieur – plantes vertes, couleurs douces, meubles en bois brut... L'éclairage et la ventilation sont également des éléments importants pour se sentir bien au travail.

3 -6-2 Privilégier un travail collaboratif : Consulter et impliquer les salariés en amont dans les projets permet de mettre en valeur les soft skills de chacun. L'employé se sent valorisé, et plus intéressé à la mission. En aval, l'employeur a tout intérêt à faire preuve de

reconnaissance. A noter : la consultation des salariés est également l'occasion de maximiser les avis et les idées, pour mener au mieux un projet.

3 -6-3 Favoriser une bonne ambiance : Le bien-être passe également par une bonne entente entre les collègues. Des événements d'entreprise, de type team building, contribuent à souder les équipes et à insuffler un esprit corporate. Meilleurs sont les rapports entre collègues, plus l'ambiance est conviviale : le salarié est content de se rendre au travail.

3-6-4 Donner du sens au travail : Les salariés – les Millennials dans une plus large mesure – ont besoin que leur travail ait un sens. Impliquer l'entreprise dans une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), par exemple, est un engagement fort. Toutes les ressources humaines de l'entreprise ont l'impression, à juste titre, de participer à une cause à plus grande échelle que les seuls intérêts de la société.

3-6-5 Etre flexible : Accorder – imposer ? – des pauses pour s'aérer, inciter au télétravail pour réduire la contrainte des transports, imposer la déconnexion hors temps de travail... l'employeur peut être à l'initiative de nombreuses mesures visant à contraindre le salarié à assouplir sa manière de travailler. Pour *in fine* s'offrir plus de bien-être.

Certaines entreprises vont encore plus loin : des salles de sport à disposition dans les locaux, une cantine healthy et bio, des babyfoots dans les salles de repos... Attention néanmoins à bien respecter l'équilibre travail/épanouissement personnel. Le bien-être au travail doit mener – si naturellement soit-il – à plus de performance, et non l'inverse. Dans ce contexte, le rôle du (happy) manager est primordial pour établir la stratégie et la mettre en œuvre. (Le 28/10/2019 par l'équipe de Manager GO!)

La conclusion chapitre 3:

Le concept de bien-être, que ce soit le bien-être en général ou bien le bien-être au travail, est un concept multidimensionnel qui s'est construit, au cours du temps, à partir d'une pluralité d'apports disciplinaires (philosophie, psychologie, santé et notamment récemment les neurosciences).

Plusieurs définitions du bien-être au travail existent : celles qui relèvent d'un rapport à soi, celles qui relèvent d'un rapport aux autres, celles qui relèvent d'un rapport au travail.

Nous retenons la définition du bien-être au travail de l’OMS (Organisation Mondiale de la Santé) : le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ».

PARTIE II:
CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 4 :Méthodes et technique utilisés

Préambule :

Après que la problématique a été posée d'une manière précise, et afin d'effectuer une recherche, nous avons appuyé sur une méthodologie bien déterminée, avoir un terrain de recherche, une population d'étude et des outils d'investigation.

L'essentiel de cette recherche est d'expliquer l'effet des pratiques de leader sur le bien être au travail de l'entreprise URNAB (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA)

4- La méthode et technique utilisée :**4-1- Méthode et technique utilisée:**

Une approche quantitative est adoptée, dans la recherche des données nécessaires à l'étude et dans leurs analyses. Le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point ses informations sont généralisables et les hypothèses probablement constituées.

Notre questionnaire a deux objectifs, d'une part la description de la population ciblée par l'étude en déterminant ses caractéristiques, de l'autre part, par la vérification des hypothèses.

En guise de recueillir des données pertinentes, nous avons adopté le questionnaire administré qui est un formulaire des questions à remplir que nous avons distribué aux enquêtés sur le terrain. Nous avons appliqué cette technique avec les agents de maîtrise et des agents d'exécution.

Le questionnaire comporte des questions rassemblées autour de notre thème a été adressé au mois de mai 2021 à 30 agents de maîtrise et à 10 agents d'exécution constituant la totalité de notre échantillon.

Notre questionnaire est composé de quatre axes :

- Le premier axe se fixe sur les données sociales et personnelles de notre échantillon.
- Le deuxième axe porte sur Les pratiques de leadership associées au style transformationnel;
- Le troisième axe se porte sur Les pratiques de leadership associées au style transactionnel
- Le quatrième axe se porte Les pratiques de leadership associées au style laisser-faire ;

4-2- La pré-enquête :

C'est l'étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche et de raffiner notre questionnaire provisoire ; après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de l'entreprise URNAB (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA) pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré enquête s'est déroulée pendant une semaine de la date du: 16/6/2021 au 23/06/2021 quelques questionnaires ont été distribués avec un petit échantillon d'une part, aux agents de maitrises et d'autre part avec des agents d'exécutions choisis au hasard.

4-3-L'échantillonnage :

Le choix de l'échantillon: est lié à l'objet d'étude et aux variables de nos hypothèses : « c'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la théorie de l'univers. » Donc, l'échantillon : c'est l'ensemble des personnes à interroger et extrait d'une population plus large appelé (population mère ou population de référence).

La population par définition : « un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations. »

Notre recherche s'est centrée au niveau de l'entreprise **URNAB** (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA), qui contient de différentes catégories socioprofessionnelles.

La population ciblée dans notre recherche est l'ensemble des travailleurs qui constituent les catégories socioprofessionnelles : agents de maîtrise et agents d'exécution qui travaillent au sein de l'entreprise **URNAB** (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA), dont la raison principale de choix de ces deux catégories sont les plus pertinentes à notre recherche et qui peuvent nous donner des informations les plus solides sur l'effet des pratiques de leader sur le bien être au travail.

Nous avons choisi la technique d'échantillonnage non probabiliste de type accidentel, qui ne se base pas sur le choix des unités de l'échantillon, mais nous avons interrogé les premiers agents qui se présentent à un endroit donné dans l'entreprise, pour obtenir des avis divers des

travailleurs.

4-4- Les difficultés rencontrées durant l'enquête :

Chaque enquête est confrontée à des problèmes, a des difficultés et des obstacles empêchant la continuité de l'étude, que le chercheur doit impérativement en trouver des solutions convenables. Notre recherche a été mise à l'épreuve et des difficultés surtout lorsqu'on s'est mit à récolter nos questionnaires car plusieurs ont étaient perdus ce qui nous pose un sérieux problème à régler car si le nombre de questionnaires n'est pas assez notre recherche risque de ne pas être représentative. Alors nous étions obligé de recommencer à nouveau et d'imprimer d'autres questionnaires afin d'en recueillir assez pour authentifier notre enquête de recherche, nous nous sommes rendu nous même sur place pour but de les récupérer et éviter le risque de les perdre à nouveau. Cette fois-ci nous avons récupéré la majorité ce qui nous a mit dans une situation bien meilleure qu'avant.

CHAPITRE 5 : Connaissances sur l'entreprise

Préambule

Dans le passé, ce qui avait de valeur pour les organisations, c'étaient les actifs physiques, comme les immeubles, et la machinerie. Aujourd'hui ; les horizons sont élargis et les temps ont changé, car on doit considérer les actionnaires, les gouvernements, les organismes sociaux, etc. plus encore, dans une économie fondée sur le savoir et sur le service à la clientèle, les salariés ont plus de pouvoir discrétionnaires qu'avant, ce que certaines organisations ont compris jusqu'à présent, c'est qu'il est temps d'investir dans les actifs humains.

Les organisations font en sorte que les salariés soient mieux considérés, Informés et se sentent utiles. Elle vise à s'assurer d'un personnel de haute Qualité. Dans ce but, plusieurs d'entre elles assurent une formation à leurs salariés.

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations, cette affirmation a été illustrée par une comparaison internationale réalisée par la fondation « Européen Management Forum » qui a montré l'importance des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises parmi dix facteurs : dynamisme de l'économie, efficacité industrielle, dynamisme de marché, dynamisme financier, impact de l'état, etc. enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut constituer le point de départ, c'est une sorte de « cercle vertueux » par lequel des Investissements dans les pratiques de GRH peuvent influencer les compétences et la motivation des employés, ce qui devrait faciliter une meilleure rentabilité, qui permettrait de renouveler la boucle en offrant de meilleures possibilités de partager des gains de productivité et de renaissance envers les employés.¹ Certains auteurs pointent le peu d'importance accordé aux ressources humaines comme l'une des principales causes de déclin des entreprises américaines, presque tous les chefs d'entreprise vont reconnaître que la solution à la plupart de leurs problèmes réside dans une meilleure utilisation de leurs ressources existantes

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines sur l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres, ou autres.

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise, cette fonction préconise une connaissance parfaite de l'entreprise, ses pratiques consistent à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler.

La gestion des ressources humaines repose donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Ses missions sont la politique de recrutement, les plans de formations, le système de rémunération, ainsi que les conditions du travail ; donc à ce stade on peut dire que la gestion des ressources humaines consiste à acquérir de la main d'œuvre, intégrer à l'entreprise et assurer son efficience.

5-1- Présentation de l'Entreprise de Réparation (ERENAV) :

L'Entreprise de Réparation Navale, **ERENAV**, est une entreprise publique économique au capital social de 1 550 millions de Dinars, détenu en totalité par le Groupe de Transport Maritime « **GATMA** ». Elle est sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports.

Son implantation géographique au niveau des plus grands ports d'Algérie, avec des tirants d'eau favorables (Oran : -13 m, Arzew : -16 m, Bejaia : -12 m et Alger : -8 m), lui permet, d'une part, de couvrir l'ensemble de la façade maritime Algérienne et, d'autre part, d'attirer des navires de différentes tailles. Cela constitue, pour **ERENAV**, une opportunité d'affaires avantageuse.

- **Notre domaine de compétences**

ERENAV intervient dans la réparation et la maintenance navales. C'est notre cœur de métier. C'est une activité de service, particulière dans sa structure industrielle. Elle a pour objectif d'apporter des solutions (globales et sur mesure) aux différents problèmes techniques que rencontrent les navires quel qu'en soit le type (Ferries, Cargos, Portes conteneurs, Engins de servitude, Pétroliers et Bâtiments des Forces Navales)

- **Nos valeurs**

A **ERENAV**, nous partageons des valeurs qui cimentent les énergies de l'entreprise au service de nos clients et de notre économie, à savoir :

- la compétitivité ;
- l'écoute ;
- l'engagement.

5-2-Historique, les métiers activités et objectif de l'entreprise

Historique :

La construction et la réparation navales ont existé depuis la nuit des temps en Algérie. Mais ce n'est que durant la régence d'Alger que ces activités ont connu leur apogée, avec la construction d'une multitude de navires de différents types, en utilisant le bois tirés des forêts de Bejaia.

En 1869, la chambre de commerce d'Alger a construit deux formes de radoub du port d'Alger. Six ans plus tard, soit en 1875, la société « **Les Ateliers Terrin** » a été créée. Elle a assuré, depuis, l'activité de réparation navale, et ce jusqu'à 1975.

Par la suite, la Société Algérienne de Réparation et de Construction, **SARCOS**, prend le relais. En 1980, **SARCOS** devient Entreprise de Réparation Navale de la Wilaya d'Alger, par abréviation **ERENAWA**.

En 1987, la fusion de l'unité de maintenance de la **SNTM/CNAN** et de l'**ERENAWA**, a donné naissance à l'**Entreprise Nationale de Réparation Navale – ERENAV**. Spa- et ce, pour une prise en charge efficiente de cette activité.

LES MÉTIERS

L'activité d'**ERÉNAV** est la réparation navale, son cœur de métier. C'est une activité de service, particulière dans sa structure industrielle, dont l'objectif est d'apporter des solutions (globales et sur mesure) aux différents problèmes techniques que rencontrent les navires :

réparation mécanique, Traitement des surfaces, Fonderie, Mécanique navale, Mesure des épaisseurs, électricité, chaudronnerie, tuyauterie, turbocompresseurs, hydraulique, menuiserie...

LES ACTIVITÉS PRINCIPALES :

Nos principaux domaines d'intervention sont :

- **ARRÊTS TECHNIQUES**

Ce sont des arrêts programmés des navires, ils se composent de travaux importants, nécessitant l'arrêt d'exploitation et généralement sa mise à sec, les interventions de L'ERENAV, peuvent concerner une gamme variée de travaux : chaudronnerie, soudure, tuyauterie, moteurs, climatisation, électricité, mécanique, hydraulique et autre.

- **TRAVAUX D'ESCALE**

Les travaux interviennent avec maintien de l'exploitation du navire, ils sont en général de courte durée et sont soumises au respect des délais de réalisation qui ne doivent pas retarder le départ du navire du port, ces activités sont par contre, à faire valeur ajoutée.

- **TRAVEAUX TERRESTRES**

Ils touchent le portuaire, l'industrie, et indirectement le naval, ils correspondent à des travaux mécanique à la demande, des travaux de chaudronnerie et de mécano-soudure, produits de fonderie, de menuiserie, d'électricité et autres corps de métiers industriels.

- **AUTRES ACTIVITÉS**

Dès sa création, ERÉNAV, a eu pour mission d'assurer un rôle de soutien technique aux différents armateurs nationaux et de fournir des prestations aux armateurs étrangers touchant les ports algériens. Cette spécificité fait d'ERÉNAV une société prestataire de services.

L'activité d'ERÉNAV est la réparation navale, son cœur de métier. C'est une activité de service, particulière dans sa structure industrielle, dont l'objectif est d'apporter des solutions (globales et sur mesure) aux différents problèmes techniques que rencontrent les navires : électricité, instrumentation, électronique industrielle, chaudronnerie, soudure, tuyauterie,

turbocompresseurs, hydraulique, mécanique, moteurs, climatisation, peinture, menuiserie, sellerie, décoration...

Les travaux terrestres, touchant le portuaire, l'industrie, et indirectement le naval, correspondent à des travaux mécaniques à la demande, des travaux de chaudronnerie et de mécano-soudure pour besoins civils, des travaux de fonderie, de menuiserie, d'électricité et autres corps de métiers...

5 -3 Mission de l'entreprise (ERENAV) :

Dès sa création, **ERENAV** a eu pour **mission** d'assurer un rôle de soutien technique aux différents armateurs nationaux et de fournir des prestations aux armateurs étrangers touchant les ports algériens. Cette spécificité fait d'**ERENAV** une société prestataire de services à part entière.

CHAPITRE 6 : Analyse et interprétation des résultats

Préambule

Dans ce chapitre on présente les données de notre recherche. On s'intéresse au bien-être en et les pratiques des leaders qui le renforce. Afin de répondre aux questionnements posés en problématique, une analyse statistique descriptive est effectuée pour bien décrire les phénomènes de l'étude, et une régression multiple est réalisée pour pouvoir déterminer l'effet des pratiques des leaders sur le bien-être.

6.1. Présentation et analyse des données

6.1.1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon

Les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon sont présentées. Les données sont résumées dans les tableaux suivants.

Age	Effectifs	Pourcentage
[27-36]	11	27,5%
[37-46]	18	45%
[47-56]	10	25%
57 et plus	1	2,5%
Total	40	100%

D'après les données chiffrées de ce tableau statistique, qui est répartie en quatre catégories d'Age, nous observons et plus dont les subordonnés âgés de [37- 46] ans ont un pourcentage élevé de 45%, suivit ceux qui ont âgés de [27 ; 36] avec un pourcentage de 27.5%, et ceux qui ont [47;56] avec un pourcentage 25% en fin les 57 ans et plus avec un pourcentage 2.5%.

Tableau N° 02 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.

Le sexe	Effectifs	Pourcentage
homme	35	87.5%
Femme	5	12.5%
Total	40	100%

Le tableau N° 2 illustre que le taux de fréquence de la catégorie dite masculine est supérieur à celle dite féminine, dont l'écart qui les sépare est remarquable puisque 87,5% est le pourcentage qui représente le sexe masculin et 12.5% est le pourcentage qui représente le sexe féminin.

Tableau N° 03 : La répartition des membres de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Effectifs	Pourcentage
Célibataire	09	22.5%
Marié	31	77.5%
Divorcé	00	00 %
Total	40	100%

Ce tableau montre que les enquêtés qui sont mariés représentent la majorité avec un pourcentage très élevé 77.5% de l'échantillon, ensuite vient les célibataires avec une fréquence de 09 soit un pourcentage de 22.5%.

Tableau N° 04 : La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyen	01	2.5%
Secondaire	12	30%
Universitaire	27	67.5%
Total	40	100%

Selon les données enregistrées sur le terrain le tableau N° 4, indique que plus de la moitié des enquêtés ont un niveau universitaire 67.5%, 30% ont un niveau secondaire et uniquement 2.5% des enquêtés ont un niveau moyen.

Ces données nous confirment que l'entreprise **d'URNAB (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA)** a de plus en plus tendance à recruter des agents qui ont un niveau supérieur et des connaissances dans les différents domaines, la culture et la communication qui permettent de créer un climat social basé sur l'entente et le partage d'idées avec le leader.

Tableau N° 5 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté.

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
1-8	14	35%
9-15	13	32.5%
16-24	07	17.5%
25-40	06	15%
Total	40	100%

Selon ce tableau, nous remarquons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1 - 8] avec un taux de 35%, en deuxième position vient les enquêtés qui ont entre [9 - 15] d'années d'expérience avec un taux de 32.5%, en troisième position les enquêtés qui ont entre [16 - 24] d'années d'expérience avec un taux de 17.5%, et en dernier la catégorie des enquêtés qui ont entre [25 - 40] d'années d'expérience avec un taux de 15%

A la lumière de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des agents de l'entreprise URNAB(CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA) occupent des postes pour une longue durée, et cela pourrait s'expliquer par leurs adaptations aux conditions de travail.

6.1.2. L'analyse descriptive des données

Dans cette section des analyses statistiques des pourcentages, des moyennes et des écarts types sont calculés pour chaque axe de questionnaire et pour tous les énoncés constituant chaque axe.

Pour répondre aux énoncés du questionnaire, l'enquêté est invité à donner son appréciation de l'énoncé à partir de cinq possibilités de réponses. On accorde **un point** pour l'appréciation « pas du tout d'accord », **deux points** pour « pas du tout d'accord », **trois points** pour « neutre », **quatre points** pour « d'accord » et **cinq points** pour « extrêmement d'accord ». Pour avoir l'appréciation générale de l'énoncé on effectue les calculs suivant :

(Valeur supérieur de réponses possibles- valeur inférieur des réponses possibles)/ le nombre de réponses possibles.

Dans notre cas : la valeur supérieur = 5, La valeur inférieur = 1, nombre de réponses possibles = 5

$$5-1/5=0.8$$

Le tableau suivant récapitule l'appréciation qu'on doit donner à l'énoncé pour l'ensemble des enquêtés selon Les moyennes pondérées.

	Les moyennes pondérées	L'appréciation générale de l'énoncé
Pas du tout d'accord	[1- 1 ,80[Pas d'accord
Pas d'accord	[1,8 - 2,6[
Neutre	[2,6 - 3,4[Neutre
D'accord	[3,4 - 4,2[D'accord
Extrêmement d'accord	[4,2- 5,0[

Tableau N° (06): Appréciation générale de l'énoncé

Selon le tableau les énoncés qui obtiennent une moyenne comprise entre [1-2,6[sont insérés dans la case « Pas d'accord », ce qui signifie que les enquêtés sont pas d'accord dans l'ensembles sur l'énoncé.

Pour les énoncés qui obtiennent une moyenne comprise entre [2,6-3,4[sont insérés dans la case « Neutre » ce qui signifie que les enquêtés sont sans indifférents dans l'ensemble par rapport a l'énoncé.

les énoncés qui obtiennent une moyenne comprise entre [3,4-5[sont insérés dans la case «D'accord », ce qui signifie que les enquêtés sont d'accord dans l'ensembles sur l'énoncé.

6.1.2. 1. Analyse des résultats de l'axe « 2 » : l'influence idéalisée

Le tableau N°(07) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de l'influence idéalisée. les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 7 : Analyse des données de l'axe 2 : l'influence idéalisée

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q1	3 (7,5%)	3 (7,5%)	7 (17,5%)	24 (60%)	3 (7,5%)	3,53	1,01	D'accord
Q2	7 (17,5%)	4 (10%)	8 (20%)	17 (42,5%)	4 (10%)	3,18	1,27	Neutre
Q3	4 (10%)	2 (5%)	9 (22,5%)	21 (52,5%)	4 (10%)	3,48	1,08	D'accord
Q4	5 (12,5%)	3 (7,5%)	9 (22,5%)	17 (42,5%)	6 (15%)	3,40	1,21	D'accord
Q5	5 (12,5%)	4 (10%)	14 (35%)	14 (35%)	3 (7,5%)	3,15	1,12	Neutre
Q6	4 (10%)	6 (15%)	16 (40%)	12 (30%)	2 (5%)	3,05	1,03	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3,29					Neutre
Ecart -type de l'axe			1,12					

Le tableau ci-dessus présente les résultats des six énoncés diagnostiquant la pratique « l'influence idéalisée ». En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que :

Plus de 60% ont affirmé qu'ils peuvent compter sur les compétences professionnelles de leur supérieur, contre une portion de (15%) des enquêtés qui pensent le contraire, et (17,5%) des enquêtés qui sont neutres, la moyenne enregistrée pour cet énoncé est de 3,53 et un écart type de 1,01, ce qui nous mène à déduire qu'en général, les enquêtés ont confiance en compétences professionnelles de leurs supérieurs.

La portion des enquêtés qui partagent avec leurs supérieurs les mêmes convictions personnelles est de (52,5 %) contre (27,5%) qui pensent le contraire, et (20%) des enquêtés qui sont neutres, avec une moyenne de 3,18 et un écart type de 1,27. Ce qui signifie que l'ensemble des enquêtés sont neutres à propos de partage des mêmes convictions personnelles avec leurs supérieurs.

Plus que la moitié de des enquêtés (62,5%) trouvent que leurs supérieurs ont gagné respect leur a travers leurs comportements, or que (15%) d'entre eux ont un avis contraire. Globalement, les enquêtés respectent leurs supérieurs a cause des comportements qui ont suscité le respect de ces derniers a travers lesquels ils ont gagné ce respect. Ce constat est justifié par la moyenne obtenue dans cet énoncé qui est de 3,48 et un écart type de 1,08. ce qui représente que l'ensemble des enquêtés sont d'accord sur l'énoncé.

Avoir confiance en son supérieur au point de défendre ses décisions en son absence, c'est un énoncé dont la majorité des enquêtés sont d'accord, avec une portion (57,5%), contre (20%) qui sont pas d'accord et (22,5%) qui sont neutre. Ce constat est expliqué par la moyenne qu'on a enregistré 3,40 et un écart type de 1,21.

Les enquêtées sont majoritairement neutres sur la possibilité de supérieur à se sacrifier pour l'intérêt de l'équipe de travail, car plus que la moitié des enquêtés sont neutres ou pas d'accord par rapport a l'énoncé. La moyenne obtenue est de 3,15 et un écart type de 1,12.

En général, les enquêtées sont majoritairement neutres sur l'idée que leurs supérieurs peuvent représenter un modèle à suivre, car le pourcentage le plus élevé est de (40%) représente des enquêtés qui ont répondu par neutre a l'énoncé. La moyenne obtenue est de 3,05 et un écart type de 1,03.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de l'influence idéalisée

D'après les résultats citées précédemment, les enquêtés ont des avis différents sur plusieurs comportements renforçant la pratique de l'influence idéalisée : les enquêtés dans leur ensemble ont confiance en compétences professionnelles de leurs supérieurs, autrement dit, il ya une certaine reconnaissance du pouvoir d'expertise des supérieurs de la part des enquêtés.

De point de vue des enquêtés, les supérieurs méritent leur respect à cause de leurs comportements, donc on peut dire que les enquêtés dans cette entreprise manifestent un respect à l'égard de leurs supérieurs qui se comportent d'une manière qui suscite le respect.

La confiance des enquêtés en leurs supérieurs est si forte au point qu'ils sont prêts à défendre leurs décisions même en leur absence, il nous semble que cet état n'est qu'une conséquence de la reconnaissance de l'expertise des supérieurs de la part des subordonnés.

D'après les résultats, les enquêtés sont neutres sur la question de partage de mêmes convictions personnelles avec leurs supérieurs, ils sont neutres aussi par rapport à l'attention portée par le supérieur à l'intérêt du groupe, ils ne sont pas sûrs que ce dernier peut se sacrifier pour préserver les intérêts de son groupe de travail, le même constat est valable quant à la présentation de supérieur comme un modèle à suivre.

En général, l'influence idéalisée comme une pratique de leadership est exécutée partiellement par les supérieurs dans cette entreprise, mais certaines influences ne sont pas atteintes comme le partage de mêmes convictions personnelles, le sacrifice pour l'intérêt de groupe et la perception de supérieur comme un modèle à suivre. Il nous semble que ces insuffisances peuvent être comblées dans le cas d'une forte influence idéalisée de la part de leader, ce qui n'est pas le cas dans cette entreprise.

6.1.2. 2. Analyse des résultats de l'axe « 3 »: la motivation inspirante

Le tableau N°(08) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de la motivation inspirante. Les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 8 : Analyse des données de l'axe 3 : la motivation inspirante

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q7	6 (15%)	5 (12.5%)	13 (32.5%)	13 (32.5%)	3 (7.5%)	3.05	1.17	Neutre
Q8	7 (17.5%)	3 (7.5%)	13 (32.5%)	16 (40%)	7 (17.5%)	3.03	1.14	Neutre
Q9	5 (12.5%)	6 (15%)	11 (27.5%)	15 (37.5%)	3 (7.5%)	3.13	1.15	Neutre
Q10	5 (12.5%)	3 (7.5%)	10 (25%)	17 (42.5%)	5 (12.5%)	3.35	1.18	Neutre
Q11	6 (15%)	3 (7.5%)	13 (32.5%)	17 (42.5%)	1 (2.5%)	3.10	1.10	Neutre
Q12	6 (15%)	3 (7.5%)	16 (40%)	14 (35%)	1 (2.5%)	3.03	1.07	Neutre
Q13	8 (20%)	3 (7.5%)	17 (42.5%)	11 (27.5%)	1 (2.5%)	2.85	1.12	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3.07					Neutre
Ecart -type de l'axe			1.13					

Le tableau ci-dessus présente les résultats des sept énoncés diagnostiquant la pratique « la motivation inspirante ». En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que :

La vision optimiste de future est estimée par une moyenne de 3.05 et un écart type de 1,17, cette moyenne est comprise entre 3(neutre) et 4 (d'accord). Cela explique que les enquêtés sont neutres vis-à-vis de la vision optimiste de future de la part de supérieur.

L'enthousiasme de supérieur au travail a enregistré une moyenne de 3,03 située entre 3(neutre) et 4 (d'accord), et un écart type de 1,14. Ce résultat confirme que les enquêtés sont neutres en ce qui concerne la façon dont le supérieur parle de travail.

Les autres pratiques de la motivation inspirante tel que, le regard des problèmes sous différents angles, la stimulation de la volonté et la motivation des travailleurs pour atteindre les objectifs fixés, la création de la dynamique dans le groupe de travail ont enregistrés des moyennes qui varient entre 2,86 et 3,13 ,ce qui expliquent que les enquêtés sont neutres sur ces pratiques.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de la motivation inspirante

L'analyse des réponses qui ont été porté sur la motivation inspirante, a démontré que les enquêtés dans leur majorité étaient neutres en ce qui concerne la pratique de la motivation inspirante de la part de leurs supérieurs dans cette entreprise. Ce constat est confirmé par une moyenne générale de 3.07 située entre 3 (neutre) et 4 (d'accord) et un écart type de 1,13.

Ces premiers résultats permettent de constater à première vue que les enquêtés ont une perception moyenne peu tranchée d'une manière générale sur la motivation inspirante

6.1.2. 3.Analyse des résultats de l'axe « 4 » : la stimulation intellectuelle

Le tableau N°(09) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de la stimulation intellectuelle.les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 9 : Analyse des données de l'axe 4 : la stimulation intellectuelle

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q14	7 (17.5%)	2 (5%)	8 (20%)	22 (55%)	1 (2.5%)	3.20	1.18	Neutre
Q15	5 (12.5%)	3 (7.5%)	5 (12.5%)	22 (55%)	5 (12.5%)	3.48	1.19	D'accord
Q16	1 (2.5%)	5 (12.5%)	6 (15%)	21 (52.5%)	7 (17.5%)	3.70	0.99	D'accord
Q17	4 (10%)	3 (7.5%)	7 (17.5%)	19 (47.5%)	7 (17.5%)	3.55	1.17	D'accord
Q18	4 (10%)	6 (15%)	7 (17.5%)	19 (47.5%)	4 (10%)	3.33	1.16	Neutre
Q19	5 (12.5%)	7 (17.5%)	10 (25%)	14 (35%)	4 (10%)	3.10	1.20	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3.39					Neutre
Ecart -type de l'axe			1.14					

Le tableau ci-dessus présente les résultats des six (6) énoncés diagnostiquant la pratique « la stimulation intellectuelle». On remarque que :

La portée d'aide aux travailleurs pour mener à bien leurs tâches, la contribution de supérieur pour surpasser les difficultés rencontrées dans le travail et le traitement des travailleurs avec dignité et politesses sont des comportements diagnostiqués dans cette enquête. Les moyennes enregistrées sont respectivement 3.48, 3.70 et 3.55 avec des écarts-types 1.19, 0.99 et 1.17. toutes ces moyennes sont situées entre 3 (neutre) et 4 (d'accord) et sont supérieures à la réponse neutre. L'énoncé qui a enregistré la moyenne la plus élevée c'est celui

qui explore la contribution de supérieur dans la résolution des difficultés rencontrées par les travailleurs à travers l'orientation et le guidage de ces derniers, avec une moyenne de 3.7.

Sur les autres variables mesurées, à savoir, l'écoute, la convivialité et la communication franche, les évaluations sont neutres. pour l'écoute la moyenne est de 3.20 avec et un écart type de 1,18, quant à la convivialité, la moyenne est de 3,33 et un écart type de 1,16.en dernier la communication franche a enregistré une moyenne de 3,10 et un écart type de 1,20.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de la stimulation intellectuelle

Nous avons regroupé les moyennes des énoncés composant l'axe de la stimulation intellectuelle pour avoir une vision globale. Ces résultats permettent de constater que les enquêtés sont partiellement d'accord sur le fait que leurs supérieurs exercent une stimulation intellectuelle a travers certains comportements notamment , la contribution de supérieurs dans la résolution des problèmes complexes, la manifestation de la politesse à l'égard des travailleurs et l'aide portée a ces derniers . Ce constat est confirmé par la moyenne obtenue qui est de 3.39 qui est approximativement très proche de 3, 40.

6.1.2. 4.Analyse des résultats de l'axe « 5»: la considération individuelle

Le tableau N°(10) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de la considération individuelle.les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 10 : Analyse des données de l'axe 5 : la considération individuelle

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q20	4 (10%)	7 (17.5%)	11 (27.5%)	15 (37.5%)	4 (10%)	3.18	1.15	Neutre
Q21	4 (10%)	3 (7.5%)	14 (35%)	15 (37.5%)	4 (10%)	3.26	1.06	Neutre
Q22	6 (15%)	5 (12.5%)	12 (30%)	14 (35%)	3 (7.5%)	3.08	1.08	Neutre
Q23	4 (10%)	9 (22.5%)	9 (22.5%)	14 (35%)	4 (10%)	3.13	1.18	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3.16				Neutre	
Ecart -type de l'axe			1.18					

Le tableau présente les résultats des quatre énoncés diagnostiquant la pratique « la considération individuelle ». On peut constater que :

La majorité des enquêtés sont neutres sur la question, que leurs supérieurs leur donnent la possibilité de développer leurs connaissances et leur savoir faire dans leurs domaines. la moyenne est située entre 3 (neutre) et 4 (d'accord), elle est de 3.18 et un écart type de 1,15.

Les enquêtés sont également neutres sur l'engagement des supérieurs pour fournir des efforts nécessaires pour aider chacun des travailleurs à atteindre ses succès, la compréhension des problèmes et des besoins des travailleurs et la considération que chacun a des besoins et des aptitudes et des aspirations différentes de ceux des autres. Les moyennes enregistrées sont respectivement 3.26, 3.08, 3.13 avec des écarts-types 1.06, 1.08, 1.18.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de la considération individuelle

La considération individuelle présente une moyenne de 3.16 pour un intervalle de 1 à 5 et un écart-type de 1.18. D'une manière générale, ces résultats expliquent que les enquêtés ont une vision indifférente sur la pratique de la considération individuelle, puisque leurs réponses oscillent autour du point neutre.

6.1.2. 5. Analyse des résultats de l'axe « 6 »: la récompense contingente

Le tableau N°(11) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de la récompense contingente. Les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 11: Analyse des données de l'axe 6 : la récompense contingente

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q24	5 (12.5%)	7 (17.5%)	10 (25%)	10 (25%)	8 (20%)	3.23	1.31	Neutre
Q25	4 (10%)	4 (10%)	8 (20%)	18 (45%)	6 (15%)	3.45	1.17	D'accord
Q26	8 (20%)	4 (10%)	10 (25%)	14 (35%)	4 (10%)	3.05	1.30	Neutre
Q27	1 (2.5%)	3 (7.5%)	11 (27.5%)	24 (60%)	1 (2.5%)	3.53	0.78	D'accord
Moyenne générale de l'axe			3.31				Neutre	
Ecart -type de l'axe			1,14					

Le tableau ci-dessus présente les résultats concernant la pratique de « la récompense contingente ». En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que :

Les enquêtés sont d'accord sur deux énoncés en cet axe. l'expression de satisfaction de la part de supérieur pour un bon travail, dont la moyenne est de 3.45 et l'écart type est de 1,17. Cette moyenne se situe entre 3 (neutre) et 4 (d'accord) sur une échelle de fréquence en 5 points. Et aussi la sanction verbale dans le cas de refus de suivre des instructions, avec une moyenne relativement élevée 3,53 et un écart type de 0.78. Cela dit, les enquêtés répondent à cet énoncé de façon identique, les réponses sont très concentrées avec un score élevé.

Les enquêtés sont neutres sur l'accord ou la recommandation d'une promotion à l'occasion d'un succès professionnel. la moyenne est située entre 3 (neutre) et 4 (d'accord), elle est de 3.23 et un écart type de 1.31. ils sont également neutres sur la possibilité de sanction à cause des erreurs professionnelles. Ce constat est justifié par la moyenne obtenue dans cet énoncé qui est de 3,05 et un écart type de 1.30.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de la récompense contingente

La récompense contingente présente une moyenne de 3.31 pour un intervalle de 1 à 5 et un écart-type de 1,14. Ce qui signifie que les enquêtés ont une perception moyenne peu tranchée d'une manière générale, sur la pratique de la récompense contingente de la part des supérieurs. il nous semble que ces derniers, peuvent juste attribuer des récompenses immatérielles tel que l'expression de la satisfaction à l'occasion d'un bon résultat, et ça s'explique que ses supérieurs n'ont pas le pouvoir d'attribuer des récompenses ou des sanctions vu leurs position hiérarchique qui ne leurs permettre pas ça.

6.1.2. 5. Analyse des résultats de l'axe « 7 »: la gestion par exception active

Le tableau N°(11) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de la gestion par exception (active) .les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 12 : Analyse des données de l'axe 6 : la gestion par exception active

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q28	2 (5%)	4 (10%)	9 (22.5%)	24 (60%)	1 (2.5%)	3.45	0.90	D'accord
Q29	3 (7.5%)	6 (15%)	8 (20%)	22 (55%)	1 (2.5%)	3.30	1.01	Neutre
Q30	5 (12.5%)	7 (17.5%)	10 (25%)	14 (35%)	4 (10%)	3.13	1.20	Neutre
Q31	4 (10%)	8 (20%)	10 (25%)	12 (30%)	6 (15%)	3.20	1.22	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3.27					Neutre
Ecart -type de l'axe			1.08					

Le tableau regroupe les énoncés de la pratique « la gestion par exception active». En se basant sur les résultats on peut dire :

Concernant les comportements caractérisant la pratique de la gestion par exception active, les moyennes sont oscillantes entre la réponse 3 (neutre) et 4 (d'accord).

Les enquêtés sont neutres en ce qui concerne tous les énoncés de cet axe à l'exception de premier énoncé « Mon supérieur attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, et les écarts Par rapport aux normes ».qui a enregistré une moyenne de 3.45 située entre 3 (neutre) et 4 (d'accord), et un écart type de 0.90, ce qui affirme que les enquêtés répondent à la question de façon identique, et les réponses sont très concentrées avec un score élevé.

Les comportements d'attirer l'attention sur le non respect de normes, d'agir avant l'apparition de problèmes et d'agir avant que la situation s'aggrave, sont des énoncés sur lesquels, les réponses étaient neutres. Les moyennes obtenues sont respectivement 3.30, 3.13 et 3.20 avec les écarts-types 1.01, 1.20 et 1,22.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de la gestion par exception active

La distribution de la gestion par exception active présente une moyenne de 3.27 (sur un total possible de 5) et un écart-type de 1.08, cette moyenne est comprise entre 3 (neutre) et 4 (d'accord), cela dit que globalement, les enquêtés de leurs point de vue, sont peu tranchés la pratique de supérieur de la gestion par exception active.

6.1.2. 6. Analyse des résultats de l'axe « 7 »: la gestion par exception passive

Le tableau N°(12) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de la gestion par exception (passive). Les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 13: Analyse des données de l'axe 7 : la gestion par exception passive

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q32	7 (17.5%)	9 (22.5%)	9 (22.5%)	10 (25%)	5 (12.5%)	2.93	1.30	Neutre
Q33	7 (17.5%)	7 (17.5%)	7 (17.5%)	13 (32.5%)	6 (15%)	3.10	1.35	Neutre
Q34	6 (15%)	4 (10%)	10 (25%)	12 (30%)	8 (20%)	3.30	1.32	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3,11					Neutre
Ecart -type de l'axe			1.32					

Les résultats des trois (3) énoncés de la pratique « la gestion par exception passive» sont présentées dans le tableau .à la lumière de ces résultats on constate :

Les enquêtés sont neutres sur tous les énoncés de l'axe que ce soit la réponse aux questions urgentes, la réaction sauf que lorsque les problèmes deviennent sérieux et concentration de supérieur sur les erreurs et les échecs. Les moyennes obtenues sont respectivement 2.93, 3.10 et 3.30 avec les écarts-types 1.30, 1.35 et 1.32.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de la gestion par exception passive

La moyenne générale obtenue dans la pratique de la gestion par exception passive est de 3.11 et un écart-type de 1.32, cette moyenne est comprise entre 3 (neutre) et 4 (d'accord), cela signifie que les enquêtés de leurs point de vue, sont peu tranchés en majorité, sur la pratique de la gestion par exception passive par leurs supérieurs.

6.1.2. 7.Analyse des résultats de l'axe « 8»: laisser-faire

Le tableau N°(13) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de laisser-faire .les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 14 : Analyse des données de l'axe 8 : laisser-faire

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q35	5 (12.5%)	8 (20%)	8 (20%)	10 (25%)	9 (22.5%)	3.25	1.35	Neutre
Q36	3 (7.5%)	12 (30%)	10 (25%)	9 (22.5%)	6 (15%)	3.08	1.20	Neutre
Q37	5 (12.5%)	6 (15%)	12 (30%)	12 (30%)	5 (12.5%)	3.15	1.21	Neutre
Q38	4 (10%)	5 (12.5%)	12 (30%)	12 (30%)	7 (17.5%)	3.33	1.20	Neutre
Moyenne générale de l'axe			3, 20					Neutre
Ecart -type de l'axe			1 ,24					

Les résultats concernant la pratique « laisser-faire » sont présentés dans le tableau ci-dessus :

En général, les enquêtés sont neutres sur tous les énoncés de l'axe concernant la pratique laisser-faire.

La moyenne enregistrée pour l'énoncé « Mon supérieur évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent » est de 3.25 et un écart type de 1.35. Cette moyenne se situe entre la réponse 3 (neutre) et 4 (plutôt d'accord). Ce qui signifie que les enquêtés sont neutres sur l'implication de supérieurs lorsque des problèmes importants se présentent.

Les enquêtés sont généralement neutres sur la manifestation de supérieur quand c'est nécessaire. Ce qui est traduit par la moyenne obtenue qui est comprise dans l'intervalle des moyennes neutres [2,6 - 3,4[. une moyenne de 3.08 et un écart type de 1.20. Le même constat est remarqué pour les deux autres énoncés, dont les moyennes sont respectivement 3,15 et 3,33 avec des écarts-types de 1.21 et 1.20.

-Synthèse des résultats concernant l'axe de laisser-faire

Pour l'ensemble des questions de l'axe laisser-faire, les réponses sont très concentrées vers une moyenne de 3.20 et un écart type de 1.24, ce qui signifie que les enquêtés sont neutres sur tous les comportements caractérisant cette pratique.

6.1.2. 8. Analyse des résultats de l'axe « 9 »: le bien-être

Le tableau N°(14) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de bien-être. Les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N° 15 : Analyse des données de l'axe 9 : le bien-être

Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Extrêmement d'accord	Moyenne	Ecart-type	Appréciation générale de l'item
Q39	3 (7.5%)	6 (15%)	11 (27.5%)	16 (40%)	4 (10%)	3.30	1.09	Neutre
Q40	6 (15%)	6 (15%)	12 (30%)	12 (30%)	4 (10%)	3.05	1.21	Neutre
Q41	5 (12.5%)	7 (17.5%)	6 (15%)	16 (40%)	6 (15%)	3.28	1.28	Neutre
Q42	0 (0%)	2 (5%)	7 (17.5%)	23 (57.5%)	8 (20%)	3.93	0.76	D'accord
Q43	0 (0%)	2 (5%)	5 (12.5%)	22 (55%)	11 (27.5%)	4.05	0.78	D'accord
Q44	1 (2.5%)	3 (7.5%)	5 (12.5%)	19 (47.5%)	12 (30%)	3.95	0.98	D'accord
Q45	1 (2.5%)	0 (0%)	8 (20%)	18 (45%)	13 (32.5%)	4.05	0.87	D'accord
Q46	1 (2.5%)	2 (5%)	4 (10%)	19 (47.5%)	14 (35%)	4.08	0.94	D'accord
Q47	1 (2.5%)	1 (2.5%)	5 (12.5%)	21 (52.5%)	12 (30%)	4.05	0.87	D'accord
Moyenne générale de l'axe			3,74					D'accord
Ecart -type de l'axe			0,97					

Le tableau ci-dessus présente les résultats des neuf(9) énoncés diagnostiquant la pratique « le bien-être». En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que :

Pour l'ensemble des énoncés de bien-être, on observe des différences entre les avis des enquêtés. Sur les trois premiers énoncés, les enquêtés sont neutres, la préoccupation de supérieur du bien-être des membres de son équipe a enregistré une moyenne de 3.30 et un écart-type de 1.09. Quant à l'intention de conserver le même travail pour longtemps et l'intention de s'absenter sans raison de travail, les moyennes obtenues sont respectivement 3.30 et 3.05 avec des écarts-types 1.09 et 1.28.

Sur les six derniers énoncés de bien-être les enquêtés sont d'accord ;

L'énoncé « avoir une vie professionnelle qui a un but et un sens » a enregistré une moyenne très élevée 3,93 et un écart type de 0.76. Ce qui signifie que l'ensemble des enquêtés ont une perception positive d'une manière générale de leur vie professionnelle.

L'énoncé « être compétent et impliqué dans le travail » a obtenu une moyenne située entre 4 (d'accord) et 5 (extrêmement d'accord). Elle est de 4.05 et un écart type de 0.78. Ce résultat explique que la majorité des enquêtés se voient compétents et impliqués dans leur travail. Ils répondent à l'énoncé de façon identique, et les réponses sont très concentrées avec un score élevé.

Concernant les énoncés telle que les bonnes relations de travail, la moyenne est située entre 4 (d'accord) et 5 (extrêmement d'accord). (M = 3.95; SD = 0.98). L'optimisme quand à l'avenir est également important, la moyenne est élevée pour notre échelle en 5 points allant de 1 = pas du tout d'accord à 5 = extrêmement d'accord). (M = 4.05; SD = 0.87). Pour la satisfaction au travail, et l'amour de son travail, on a enregistré respectivement les moyennes (M = 4.08 ; SD = 0.99) et (M = 4.05; SD = 0.87)

-Synthèse des résultats concernant l'axe de bien-être

La distribution de bien-être globale présente une moyenne de 3,74 (sur un total possible de 5 points) et un écart-type de 0,97. Généralement les enquêtés ont une perception positive de bien être dans leur milieu de travail, puisque on a enregistré des scores élevés sur plus la majorité des énoncés de cet axe.

6.2.La régression multiple

Afin d'étudier l'impact des différentes pratiques de leadership sur le bien-être au travail, on a opté pour une régression multiple dans le but d'estimer la relation entre la variable dépendante qui est le bien-être dans notre étude et les variables indépendantes : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la récompense contingente, la gestion par exception active, la gestion par exception passive et laisser-faire.

6.2.1.La matrice de corrélation entre le bien-être et les variables indépendantes

Les corrélations des principales variables de l'étude sont présentées dans le tableau 15. Ces analyses permettent de valider la dynamique de modèle utilisé ainsi que de confirmer ou infirmer certaines hypothèses. le tableau suivant présente les résultats de la corrélation entre le bien-être au travail et les variables : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la récompense contingente, la gestion par exception active, la gestion par exception passive et laisser-faire.

Le tableau (16) : Résultats de corrélation de Pearson .

le bien-être au travail Les variables indépendantes	R	Sig (bilatérale)
l'influence idéalisée	,251	,119
la motivation inspirante	,290	,069
la stimulation intellectuelle	,357*	,025
la considération individuelle	,498**	,001
la récompense contingente	,546**	,000
la gestion par exception active	,335*	,035
la gestion par exception passive	,462**	,003
laisser-faire	,334*	,035

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'influence idéalisée ne présente pas de lien significatif avec le bien-être au travail (0.251, $p=0,119>0,05$); conséquemment, l'hypothèse « 1 » qui postule que l'influence idéalisée de leader sur les subordonnés affecte positivement le bien-être au travail n'est pas retenue. La même remarque est valable pour la deuxième pratique de leadership, d'après les résultats, la relation entre le bien-être au travail et motivation inspirante n'est pas significative (0.290, $p=0,069>0,05$); conséquemment, l'hypothèse « 2 » qui postule que la motivation inspirante de leader influence positivement le bien-être au travail n'est pas retenue.

Une association positive et significative est observée entre le bien-être au travail et la stimulation intellectuelle (0.357, $p=0,025<0,05$). Cela signifie que plus que le supérieur utilise cette pratique avec ses subordonnés, plus le bien-être tend à être considérable.

Une association positive et significative est également observée entre le bien-être au travail et la considération individuelle (0.498, $p=0,001 < 0.01$).

La pratique de récompense contingente présente un lien positif et significatif avec le bien-être au travail (0.546, $p=0,000 < 0.01$).

L'association entre le bien-être et la gestion par exception active est significative (0.335, $p=0,035 < 0.05$).

La gestion par exception passive est corrélée positivement et significativement avec le bien-être au travail (0.462, $p=0,003 < 0.01$).

Finalement, la pratique laisser-faire présente un lien positif et significatif avec significativement avec le bien-être au travail (0.334, $p=0,035 < 0.05$).

6.2.2. Analyse des résultats de la régression multiple

On présente ci-après les résultats obtenus de la régression linéaire multiple à l'aide de logiciel SPSS.

Le tableau (16) présente les données obtenues de coefficient de régression multiple de modèle de bien-être au travail.

Tableau n°17: récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,681 ^a	0,463	0,356	4,19788

D'après le tableau ci-dessus, présentant le coefficient de régression multiple de modèle de bien-être au travail. Nous constatons que le bien-être au travail est expliqué par 46,3 % ($R_2 = 0,463$) la variation des différentes pratiques de leadership la stimulation intellectuelle, la

considération individuelle, la récompense contingente, la gestion par exception active, la gestion par exception passive et laisser-faire autrement dit, notre modèle explique 46,3 % de bien-être au travail des enquêtés de l'organisation de l'étude. On éliminé les deux variables l'influence idéalisée et la motivation inspirante puisque l'analyse de corrélation a montré des relations insignificatives avec le bien-être au travail.

-La signification du test de régression.

Le test (ANOVA) permet de présenter le niveau de signification du test de régression. Nous avons les hypothèses suivantes pour ce test :

H_1 : le modèle permet d'expliquer partiellement la variable dépendante (le bien-être au travail).

H_0 : le modèle ne permet pas d'expliquer la variable dépendante.

Tableau n°18 : Le test d'ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	456,632	<u>6</u>	76,105	4,319	,003^b
	de Student	528,666	30	17,622		
	Total	985,297	36			
a. Variable dépendante : AXE BIEN-ETRE						

Le test d'ANOVA montre que la valeur de la statistique de Fisher est de 4,319 avec un degré de liberté de 6 et un seuil de signification de $0,003 < 0,01$, donc la statistique R_2 est significative. Ce qui signifie que le modèle peut expliquer les variances des variables dépendantes.

6.3. Discussion des résultats

La présente étude vise à déterminer si les différentes pratiques de leadership est en relation avec le bien-être au travail. Pour répondre à la question, une régression multiple est effectuée entre les pratiques adoptées par le supérieur et le bien-être ressenti par les travailleurs .facteurs de l'intelligence émotionnelle et le type de leadership.

A travers l'investigation que nous avons menée au sein de : l'entreprise URNAB (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA), nous avons pu collecter et rassembler un ensemble de données qui nous ont servis dans la vérification de nos hypothèses.

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons procédé à une régression multiple. nous avons défini un modèle qui regroupe les pratiques de leadership, à savoir ;l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la récompense contingente la gestion par exception active , la gestion par exception passive et la pratique laisser-faire. Ce modèle contient donc huit variables indépendantes qu'on a testés pour expliquer la variable dépendante «le bien-être au travail ».

En somme, notre modèle d'analyse de bien-être au travail est significatif. Le bien-être au travail est expliquée par 46,3 % ($R_2 = 0,463$) de la variation des cinq pratiques de leadership retenue dans notre modèle ; la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la récompense contingente, la gestion par exception active, la gestion par exception passive et laisser-faire. Les deux pratiques l'influence idéalisée et la motivation inspirantes ont été éliminées de modèle parce que les analyses de corrélations ont révélé des associations non significatives entre ces pratiques et le bien-être au travail.

D'une façon générale, Les résultats de la régression multiple a montré que certaines pratiques de leadership détermine un certain niveau de bien-être par conséquence, l'hypothèse

générale qui postule que les pratiques de leader ont un effet sur le bien-être au travail est partiellement acceptée.

La présente étude vise également à déterminer l'influence de chaque pratique de leadership sur le bien-être au travail .

Les analyses de corrélation indiquent que l'influence idéalisée n'a pas de relation significative avec le bien-être au travail. Le même constat est valable pour la deuxième pratique de leader qui est la motivation inspirante. On peut noter que l'influence de ces pratiques reste insignifiante dans notre cas. Ce qui nous mène à infirmer la première hypothèse partielle qui postule que l'influence idéalisée affecte positivement le bien-être au travail et aussi la deuxième hypothèse partielle qui postule que la motivation inspirante affecte positivement le bien-être au travail.

Les analyses de corrélation indiquent également que la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, la récompense contingente attribuées affectent positivement et significativement le bien-être au travail. ces résultats confirment les hypothèses 3 , 4 et 5 de notre recherche qui se basent sur l'existence d'une influence positive de ces pratiques sur le le bien-être au travail

Les analyses de corrélations ont révélé des associations positives et significatives entre la gestion par exception active, la gestion par exception passive et laisser-faire et le bien-être au travail. Donc les hypothèses 6, 7 et 8 sont confirmées.

La présente étude avait pour but d'étudier l'effet possible de certaines pratiques de leadership sur le bien être au travail. .

L'apport important de cette recherche est que d'une manière générale les pratiques de leadership expliquent une grande partie de la variance de bien être au travail .On peut donc écrire que pour améliorer le bien-être au travail qui est une source de performance de l'entreprise, cette dernière devrait être plus attentive aux styles de leadership adoptées par les responsables.

Le bien-être s'améliore, si en plus les responsables permettent aux travailleurs de donner leurs opinions sur certaines décisions de l'entreprise, sur les procédures ou sur les méthodes utilisées dans l'entreprise. ils devraient aussi accorder une attention personnalisée à chaque travailleur ; engager facilement avec lui un processus de discussion.

Conclusion

Ce dernier chapitre de notre mémoire est consacré à la discussion des résultats obtenus lors du test quantitatif des hypothèses de la recherche.

Dans un premier temps, nous avons présenté les résultats de l'analyse descriptive des données, après on a exposé les résultats de la régression multiple ainsi le test de validation de modèle, et on a conclu par une discussion des résultats obtenues.

Conclusion générale

l'effet des pratiques de leadership sur le bien être au travail est un sujet trop souvent traité en contrainte, et ceux qui la maîtrisent pleinement sont forcément plus aptes à réussir les autres aspects de la vie de l'entreprise.

Considérant tout ce qui est susmentionné, nous sommes en droit de confirmer que les entreprises qui progressent ont compris qu'ils n'existent pas de recettes miracles ou clés pour l'efficacité de l'organisation, pour mieux appréhender le changement, elles vont à la source du sens des attentes de personnel et règlent le dysfonctionnement qui perdurent en instaurant le processus de management par la qualité totale ou la dimension humaine est inévitable et incontournable.

Nonobstant toute ces procédures, il est a noté que les dirigeants doivent aussi être des leaders pour canaliser les actions du groupe par leur charisme, faire concilier les objectifs du groupe à ceux de l'entreprise, et tout ceci dans la transparence et l'équité, en vue d'assurer la flexibilité et la pérennité de l'entreprise.

Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans le quel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale y sont notamment concernés.

Cependant, Il convient aux leaders de déployer la confiance autour d'eux.

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

Ouvrage :

1. Bass B.M. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, (3rd ed.). London: Collier Macmillan Publishers.
2. Bass B.M. et Avolio B.J. (1997), Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Redwood City.
3. Field T. (2003), "Workplace bullying", British Medical Journal, Vol. 326, p. 776-777.
4. Frischer J., et Larsson K. (2000), "Laissez-faire in research education- an inquiry into a Swedish doctoral program", Higher Education Policy, Vol. 13, N°2, p. 131-155
5. Keelan, E. (2000), "Bully for you", Accountancy, Vol. 125, N°1281, p. 56.
6. Lewin K., Lippitt R., et White R. K. (1939), "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates", Journal of Social Psychology, Vol.10, N°2, p. 271-301.
7. Olafsson R. F., et Johannsdottir H. L. (2004), "Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying", British Journal of Guidance & Counselling, Vol.32, N°3, p. 319-333.
8. Stogdill R. M. (1974), Handbook of leadership: A survey of theory and research, New York, Free Press.
9. Tepper B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision", Academy of Management Journal, Vol. 43, N°2, p. 178-190
10. Hogan R., et Hogan J. (2001), "Assessing leadership: A view from the dark side", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9, N°1-2, p. 40-51.
11. PrBradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine ofonde ».
12. Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), 23-41.
13. Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion,
14. Danna, K, et Griffin, R. W. (1999), "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature". *Journal of Management*, Vol 25, n°3, p 357-384
15. LOUBET DELBAYLE Jean-Louis, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'hormation, Paris, 2000, P61.
16. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences humaines, éd Dalloz, Paris, P320.

Sites :

- <http://www.univers-bienetre.info/quest-bien-etre-travail/>
- <https://www.manager-go.com>
- <https://www.journaldunet.com/>
- <https://www.cadremploi.fr/>
- <https://www.facteurh.com>
- <https://nouvelles.umontreal.ca/>
- <https://www.mooveus.fr/>

- <http://assistanteplus.fr>

- <http://espritdecorps.biz>
- <https://www.focusrh.com/tribunes>
- <https://dailygeekshow.com/>

- <https://www.aga.ca/fr>

- <https://www.michaelpage.fr>

- <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail>

- <https://www.memoireonline.com/>

Annexes

Université De Bejaia
 Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales
 Département Des sciences sociales
 Option ; psychologie de travail et organisation et GRH
 Le thème : «Les pratiques de leader sur le bien-être au travail »
 Cas pratique : URNAB (CHANTIER NAVAL DE BÉJAÏA).

Madame, Monsieur:

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin de cycle concernant le Thème cité en haut, je sollicite votre collaboration à travers vos réponses a ce questionnaire qui est strictement anonyme, vos réponses nous permettons de rassembler des points important qui nous aideront à continuer notre recherche, je vous pris de répondre convenablement aux questions posées, nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

1^{er} axe.

-Données socioprofessionnel

- L'âge :
- Le sexe :

a)- homme b)- femme

- situation familiale :

a)-Marie b)-célibatai c)- divorce

- Niveau d'instruction :

a)-Pr re b)- moyen c)- secondaire d)- versitaire

- Ancienneté professionnelle (ans) :

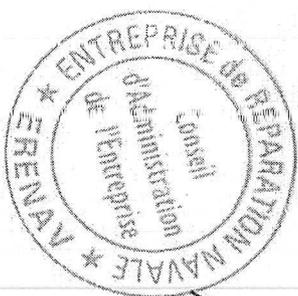
2eme axes :

- Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes.

N°	ITEM	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Extrêmement d'accord
1	Je peux compter sur les compétences professionnelles de mon supérieur					
2	je partage avec mon supérieur mes convictions personnelles					
3	Mon supérieur a gagné mon respect a travers ses comportements					
4	J'ai assez de confiance en mon supérieur au point je suis prêt a défendre ses décisions en son absence.					
5	Mon supérieur est prêt à se sacrifier pour l'intérêt de l'équipe de travail					
6	Mon supérieur représente un modèle à suivre					
7	Mon supérieur parle de future d'une manière optimiste					

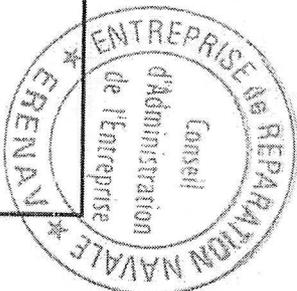
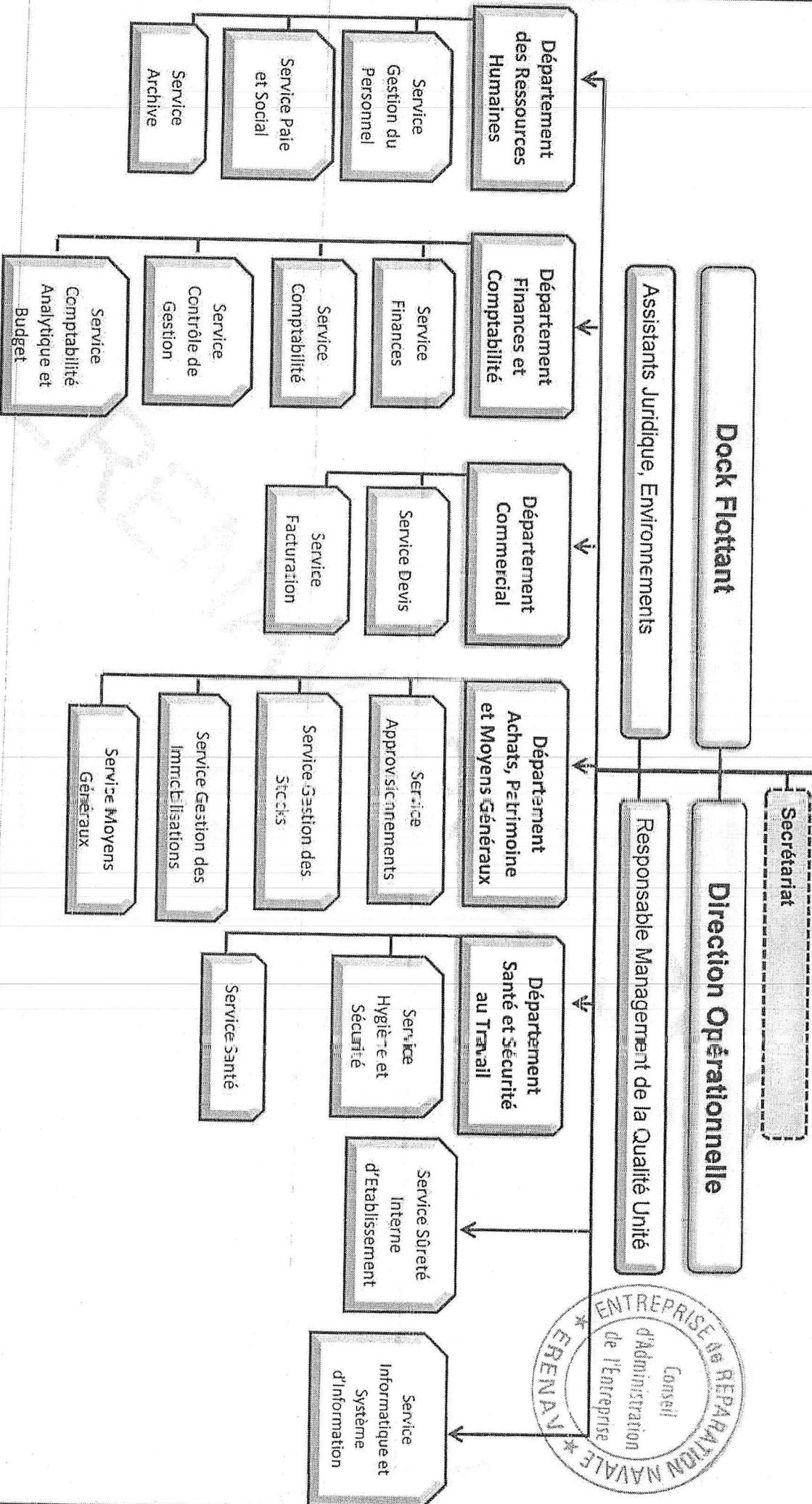
8	Mon supérieur parle de travail avec enthousiasme					
9	Mon supérieur propose de regarder les problèmes sous différents angles					
10	Mon supérieur insiste sur l'importance d'avoir une bonne volonté pour atteindre les objectifs fixés					
11	Mon supérieur prend des initiatives pour me motiver au travail					
12	Mon supérieur crée de la dynamique dans le groupe de travail					
13	Mon supérieur exprime une vision claire de futur					
14	Mon supérieur est à mon écoute					
15	Mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien.					
16	Mon supérieur me guide si je rencontre des difficultés dans mon travail.					
17	Mon supérieur me manifeste de l'intérêt et me traite poliment et avec dignité.					
18	Mon supérieur entretient des rapports de convivialité avec moi.					
19	Mon supérieur entretient une communication franche et bénéfique avec l'équipe.					
20	Mon supérieur me donne la possibilité développer mes connaissances et savoir faire dans mon domaine.					
21	Mon supérieur fournit des efforts nécessaires pour aider chacun à atteindre des succès.					
22	Mon supérieur comprend mes problèmes et mes besoins.					
23	Mon supérieur me considère comme un individu qui a des besoins et des aptitudes et des aspirations différentes de ceux des autres.					
24	Mon supérieur peut m'accorder ou recommander une promotion pour moi quand je réalise un succès professionnel.					
25	Mon supérieur exprime sa satisfaction quand mon travail est au dessus de la moyenne.					
26	Mon supérieur peut me sanctionner si je fais des erreurs professionnelles.					
27	Mon supérieur peut me sanctionner verbalement si je refuse de suivre ses instructions.					
28	Mon supérieur attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, et les écarts par rapport aux normes.					
29	Mon supérieur attire mon attention sur le non respect de normes.					
30	Mon supérieur agit avant l'apparition de problèmes.					
31	Mon supérieur agit avant que la situation s'aggrave.					
32	Mon supérieur tarde à répondre aux questions urgentes.					
33	Mon supérieur ne réagit pas sauf que lorsque les problèmes deviennent sérieux.					
34	Mon supérieur concentre toute son attention sur les erreurs et les échecs.					
35	Mon supérieur évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent.					
36	Mon supérieur ne se manifeste pas quand on a besoin de lui.					
37	Mon supérieur évite de prendre de décisions.					
38	Mon responsable fuit ses responsabilités.					
39	Mon supérieur se préoccupe du bien-être des membres de son équipe.					
40	J'ai l'intention de conserver ce travail longtemps.					
41	Je pense souvent à m'absenter sans raison de mon travail.					
42	Je mène une vie professionnelle qui a un but et un sens					
43	Je suis compétent et impliqué dans mon travail					
44	Mes relations de travail sont bonnes et me soutiennent					
45	Je suis optimiste quand à mon avenir.					
46	Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de mon travail.					
47	Généralement, j'aime mon travail.					

Unité de Bejaia - URNAB

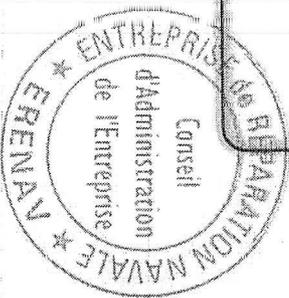


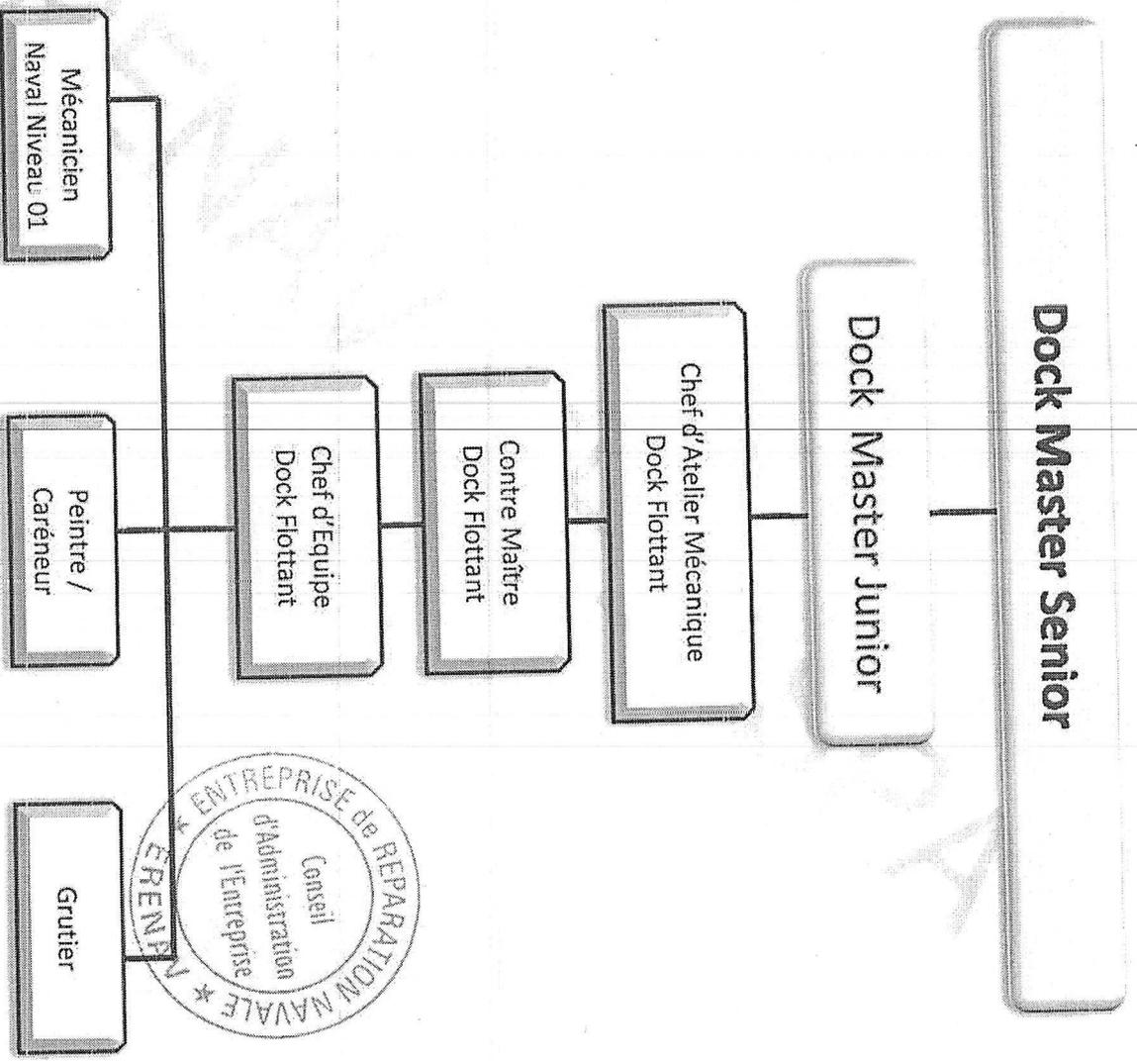
Adoptée par le Conseil d'Administration n°01/2021 du 16 février 2021

Direction de l'Unité de Bejaia - URNAB

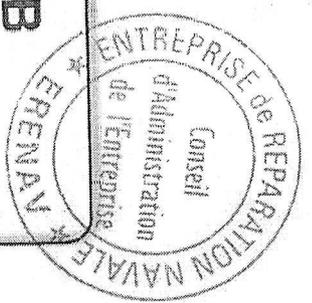


Dock Flottant





Direction Opérationnelle - URNAB



Direction Opérationnelle - URNAB

