

## L'impact du Leadership sur le Comportement de l'individu au Sein de L'organisation Etude de cas : L'entreprise SEROR (TLEMCEN).

### The Impact of Leadership on the Behavior of the Individual in the Organization Case study: The Company SEROR (TLEMCEN).

**Allem Fatima**

Université de Tlemcen

Fatima\_allem@hotmail.fr

*Reçu le: 02/11/2018*

**Chelil Abdellatif**

Université de Tlemcen

Chelil.abdellatif@gmail.com

*Accepté le: 08/11/2019*

**Résumé :** Le leadership désigne la capacité qu'exerce un individu ou un groupe sur le comportement des membres d'une communauté ou d'une entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Les comportements des individus sont influencés par la personnalité, les attitudes et la perception de chacun, car l'individu sent de différentes façons ces tensions, selon l'environnement dans lequel il est plongé, selon son système de motivation et enfin selon ses aptitudes. Donc le manager et à travers le style de leadership qu'il adopte doit pouvoir transmettre au groupe les conduites qui leur permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Pour cela l'objectif de cette étude et de s'intéresser au leadership et vérifier l'impact du style de leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'entreprise SEROR, nous avons utilisé le questionnaire comme outils pour collecter les informations nécessaires.

**Mots Clés :** Style de leadership, Comportement de l'individu, Impact, Motivation, SEROR.

**Abstract:** The leadership refers to the ability of an individual or group to influence the behavior of members of a community or company in order to achieve the goals set by the organization. Personality, attitudes and perceptions influenced the behaviors of the individuals because the individual feels in different ways these tensions, depending on the environment in which he is immersed, the motivation system and according to his abilities. So, the manager and through the leadership style that he adopts must be able to transmit to the group the behaviors that allow them to reach the set objectives.

The purpose of this study is to examine the impact of leadership style on the behavior of the individual within the company SEROR, the researcher used the questionnaire as tools to collect the necessary information.

**Key Words:** Leadership style, Individual behavior, Impact, Motivation, SEROR.

**JEL Classification :** L22, L25

\*Auteur correspondant: Allem Fatima (fatima\_allem@hotmail.fr).

## Introduction :

Dans un environnement caractérisé par l'accélération de l'innovation technologique et l'instabilité des marchés et de concurrence à la nouvelle économie, l'enjeu pour les organisations est devenu de s'intéresser au leadership, qui apparaît encore une fois comme un élément essentiel à la mobilisation des individus et à l'agilité des organisations.

Selon Bertrand Oberson, « Pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées ; c'est à dire un système d'attentes réciproques entre les personnes et leur comportements » (Oberson, 2007, p. 1). Cette conduite est un préalable dans le contexte actuel où les organisations sont plus orientées vers une optimisation du capital humain. Cette optimisation est un défi que chaque organisation s'attèle à relever dans la réalisation de ses objectifs.

Pour cela, le leadership se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel. Car il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation : l'individu, l'exercice du pouvoir et l'atteinte des objectifs.

Bien que le concept de leadership ait été maintes fois défini de différentes façons, la plupart des définitions contemporaines mettent l'accent directement ou indirectement sur l'impact qu'exercent les personnes en position de leaders sur leurs organisations et leurs collaborateurs. Cela veut dire que le fait d'adapter un style de leadership efficace le manager peut influencer le comportement de ses membres. Nous Citons par exemple :

Dans cette perspective, notre travail de recherche à pour objectif de comprendre le comportement humain dans les organisations en examinant l'impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation SEROR. Pour cela nous nous sommes intéressés à la problématique suivante : *Quel impact peut avoir le style de leadership exercé sur le comportement de l'individu?*

Pour vérifier cette problématique centrale nous allons aborder les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le comportement organisationnel ? et quelles sont les déterminants du comportement de l'individu ?
- Qu'est-ce que le leadership ? et comment se dernier influence-t-il le comportement de l'individu au sein de l'entreprise ?

Dès lors les hypothèses suivantes guideront notre recherche,

La validation de ces hypothèses dépendra naturellement de l'analyse qui sera faite par la suite et d'une enquête sur un échantillon de cadres et de travailleurs d'entreprises SEROR.

H1 : Le style de leadership adopté par le manager influence le comportement de l'individu au sein de l'entreprise.

H2 : Le style de leadership utilisé peut motiver ou démotiver les ressources humaines au sein de l'entreprise.

**Intérêt du sujet ;** Notre recherche s'appuie sur divers objectifs spécifiques :

- Identifier et expliquer les principes et les concepts fondamentaux du comportement organisationnel ;

- Prévoir l'influence du style de leadership organisationnel sur le rendement et la satisfaction des travailleurs ;

## 1. Définition du comportement Organisationnel :

On appelle *comportement organisationnel* – CO en abrégé - L'étude du comportement humain au sein des organisations. Il s'agit d'un domaine multidisciplinaire dans lequel on cherche à mieux comprendre le comportement des individus et des groupes, les processus interpersonnels et les dynamiques organisationnelles en vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la satisfaction professionnelle (John R. Schermerhorn, 2010).

Le Comportement Organisationnel se définit comme une science comportementale appliquée, alimentée par les contributions d'un certain nombre d'autres disciplines des sciences humaines dont les plus prépondérantes sont la psychologie, la sociologie, la psychologie sociale, l'anthropologie et les sciences politiques (Stephen Robbins, 2013).

### 1.1 Les déterminants du comportement organisationnel :

#### A- Les déterminants essentiels (Zaddam, 2010-2011)

- **Le groupe** : Le groupe est l'espace d'intégration et de socialisation pour l'individu, à travers lui, l'individu satisfait ses besoins essentiels concernant l'appartenance. Chaque groupe a une vie affective et émotionnelle, des normes et des règles implicites, des tabous qui amènent ses membres à ce comportement d'une manière spécifique.
- **La structure** : La structure définit les rôles, les responsabilités, les moyens et les marges de manœuvre de chacun, les liens de coordination, de subordination etc.
- **La culture** : Là se définit comme l'ensemble de valeurs, de représentations, de croyances et d'habitudes partagées. La culture oriente les comportements individuels et collectifs puisqu'elle renseigne sur ce que l'organisation valorise et prescrit explicitement ou implicitement et sur ce qu'elle proscriit.
- **Le pouvoir** : Le pouvoir est l'autre composante de l'organisation qui influe sur les comportements. Il est une énergie structurante qui permet à l'organisation d'éviter l'entropie.

#### B- Comportement formel et comportement informel.

- **L'organisation formelle** : elle se base sur les structures, les règles, les procédures et les comportements officiels et prescrits
- **Alors que l'organisation informelle** : concerne les règles et les comportements officieux, implicites.

Cette distinction est fondamentale car la compréhension des comportements organisationnels exige la prise en compte des deux niveaux. En effet, les salariés construisent des logiques d'action et des règles implicites de fonctionnement qui viennent compléter ou s'opposer aux règles formelles.

#### C- Stratégies managériales et comportement organisationnel

Chaque théorie managériale véhicule des hypothèses relatives à l'origine des comportements humains. E.H. Schein distingue quatre étapes dans l'évolution de la conception de l'homme au travail (Zaddam, 2010.2011).

- L'homme économique (homo-*economicus*)

- L'homme social.
- L'homme en quête de se réaliser.
- L'homme complexe.

## 2. Définitions du leadership

Le leadership est défini comme le processus au cours duquel un ou plusieurs membres tentent d'influencer et d'orienter le comportement des autres membres vers une certaine action sociale qui aura pour conséquence la réalisation de la satisfaction de besoins collectifs ou individuels. Dans les écrits on trouve plusieurs définitions qui se rapportent à cet élément, nous allons en citer quelques-unes.

HOUSE (1999), considère que « Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, motiver, et rendre capable les autres afin de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation » (Petit, 2013), Par comparaison, le leadership se définit par le fait « d'obtenir que d'autres personnes fassent les choses qui doivent être faites » (Dilts, 2009)

BERGERON (1979) par exemple définit le leadership « Comme l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace » (Jean-Louis Bergeron, 1979)

KOONTZ & O'DONNEL (1985) ont dit : « C'est l'art ou le processus qui consiste à influencer les personnes de sorte qu'elles collaborent avec enthousiasme et volontairement à la réalisation des buts collectifs » (Y.Barabel, 1999)

## 3. L'impact de leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'entreprise :

Le leadership désigne la capacité qu'exerce un individu ou un groupe pour influencer le comportement des membres afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Ses comportements des individus sont influencés par la personnalité, les attitudes et la manière de perception de chacun, car l'individu sent de différentes façon ces tensions, selon l'environnement dans lequel il est plongé, selon son système de motivation et enfin selon ses aptitudes.

Donc le manager et à travers le style de leadership qu'il adopte doit pouvoir imprimer au groupe les conduites aptes à atteindre les buts fixés.

Chaque style de leadership contient des avantages et des inconvénients nous présentons quelque unes :

- ❖ **Le leadership autoritaire :** Il se base sur l'utilisation de pouvoir, car le leader autocratique est celui qui :
  - Commande et exige le respect.
  - Prends toutes les décisions sans l'intervention de ses subordonnées, utilise son pouvoir en maximum.

✚ Les avantages et les inconvénients de ce style :

Avantage : Il permet d'obtenir des résultats rapides, en particulier en période de crise ou dans une situation d'urgence.

Inconvénient :

- Dans ce style, les subordonnées ne sont pas invitées à participer à la prise de décisions, car le leader n'a aucune confiance en ses subordonnées.
- Ce style peut entraîner des problèmes et des conflits sociaux.
- ❖ **Le leadership participatif ou démocratique :** Le management participatif est une forme de management qui implique les collaborateurs à la prise de décision et les incite aussi à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant.

Ce style de leadership est caractérisé par :

- Le développement des relations de confiance entre le manager et ses collaborateurs.
- Le gestionnaire démocratique encourage leurs subordonnées à prendre part au processus décisionnel.
- Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation.

 Les avantages et les inconvénients de ce style :

Avantage :

- Lorsque les individus au sein de l'entreprise participent à la prise de décision et aident à formuler celle-ci, ils la soutiennent et font toutes les efforts nécessaires pour assurer son succès parce qu'elle est leur idée.
- Ce style favorise l'interaction entre les individus qui facilite la résolution des problèmes au niveau de groupe, et de faire fonctionner l'entreprise sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir réseau formel de relations.
- En fin, on peut dire que les gens travaillent mieux avec plus d'enthousiasme et à niveau élevé de motivation quand il accorde un degré de liberté pour agir et soutenir une participation.

Inconvénients :

- Le style participatif devient inefficace lorsqu'il est appliqué d'une manière incorrecte, parce qu'il peut demander un temps considérable.
- La participation demande du temps et peut coûter cher, en effet, les collaborateurs ne disposent pas forcément l'information pertinente ou l'envie de participer à la résolution du problème ;
- ❖ **Le style laissez- faire :** Le Leadership Laisser-Faire est un style de Leadership ayant des caractéristiques bien particulières.
- Le manager ne donne pas d'indication et laisse le groupe prendre seuls les décisions et résoudre eux-mêmes les problèmes.
- C'est pour cela de nombreux chercheurs affirment que ce type de leader est considéré comme « non- leader », car il n'a aucune influence sur le comportement de ses subordonnées.

 Les avantages et les inconvénients de ce style :

Avantage :

- Ce style devient efficace dans les situations où les membres de l'organisation sont hautement qualifiés, et capable de travailler d'une manière efficace.

- Ce type de leadership encourage la créativité des membres d'une équipe, surtout les gens qui sont motivé et qui cherchent la responsabilité.

Inconvénient :

- Il laisse facilement la prise de décision à quiconque est intéressé à assumer cette responsabilité dans le groupe.
- Le rendement dans ce type de leadership est généralement faible, notamment quand il s'agit des individus qui n'ont pas les connaissances ou les compétences nécessaire pour accomplir les tâches et prendre les décisions, car il y a des personnes qui n'ont pas la capacité à gérer leur temps et à résoudre les problèmes.
- ❖ **Le style consultatif** : Le manager dans ce type ne prend aucune décision sans la consultation de son équipe, les caractéristiques de ce type sont :
  - Une confiance relative et une motivation par la récompense.
  - Une communication verticale descendante et ascendante.



Les avantages et les inconvénients :

Avantage :

- Les subordonnées se sentent plus responsables.
- Le travail d'équipe est favorisé et cherche l'implication des collaborateurs

Inconvénient : Il demande beaucoup de temps.

#### 4- Population et Échantillon

Pour répondre au but de cette étude qui est, de vérifier l'impact du style de leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'entreprise SEROR, nous avons adressé notre questionnaire à deux catégories de personnel : ceux qui occupent une position de responsabilité c'est-à-dire « **Les cadres** » de la SEROR, et ceux qui sont en position d'exécutant qui sont « **Les employés** ».

Au départ, notre questionnaire a été adressé à un échantillon de 17 employés et 06 cadres de l'administration de l'entreprise SEROR, mais pour confirmer les résultats de notre étude nous avons décidé d'élargir la taille de notre échantillon en se rapprochant de 20 employés et 05 cadres de chantier de SEROR, et ce afin de comparer entre le style de leadership exercé dans l'administration par les managers intermédiaires et supérieurs et le style utilisé dans les chantiers par les managers de proximité vu que l'entreprise SEROR travaille en mode projet.

**4.1 Caractéristiques de l'échantillon** : Notre échantillon présente les caractéristiques suivantes :

## ❖ Les cadres

|                             | Nombre de cadres<br>de chantier | Nombre de cadre | Pourcentage |
|-----------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------|
| <b>Sexe</b>                 |                                 |                 |             |
| <b>Homme</b>                | 05                              | 03              | 72, 72%     |
| <b>Femme</b>                | 01                              | 02              | 27, 27%     |
| <b>Age</b>                  |                                 |                 |             |
| <b>Moins<br/>de 21 ans</b>  | 00                              | 00              | 00%         |
| <b>21 à 30<br/>ans</b>      | 00                              | 02              | 18, 18%     |
| <b>31 à 40<br/>ans</b>      | 03                              | 01              | 36, 36%     |
| <b>41 à 50<br/>ans</b>      | 01                              | 02              | 36, 36%     |
| <b>51 ans<br/>et plus</b>   | 02                              | 00              | 18, 18%     |
| <b>Expérience</b>           |                                 |                 |             |
| <b>0 à 5 ans</b>            | 00                              | 03              | 27, 27%     |
| <b>6 à 10<br/>ans</b>       | 00                              | 00              | 00%         |
| <b>11 à 15<br/>ans</b>      | 03                              | 00              | 27, 27%     |
| <b>16 à 20<br/>ans</b>      | 01                              | 00              | 9, 09%      |
| <b>21 ans et<br/>plus</b>   | 02                              | 02              | 33,33%      |
| <b>Poste occupé</b>         |                                 |                 |             |
| <b>Cadre<br/>dirigeant</b>  | 00                              | 00              | 00%         |
| <b>Cadre<br/>supérieur</b>  | 02                              | 01              | 27, 27%     |
| <b>Chefs de<br/>service</b> | 03                              | 00              | 27, 27%     |
| <b>Cadre<br/>autre</b>      | 01                              | 04              | 45, 45%     |

**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

- Le sexe : Les cadres interrogés comprennent 83% d'hommes et 17% de femmes concernant l'administration de la SEROR. Quant au chantier ils sont à 60% d'hommes et 40% femmes.
- L'âge : Les cadres interrogés appartiennent principalement à quatre tranches d'âges, il s'agit de : 18% des cadres de 21 à 30 ans, 36% des cadres de 31 à 40 ans, 36% des cadres de 41 à 50 ans, 18% des cadres ont 51 ans et plus.
- L'expérience : Le tableau montre que 33% des cadres ont plus de 21 ans d'expérience, 27% parmi eux ont de 0 à 5 ans, et 27% aussi ont de 11 à 15 ans, enfin 9% ont entre 16 à 20 ans d'expériences. Cela confirme que le poste d'un cadre est très important et demande des expériences très élevés.

- Le poste occupé : Concernant le poste occupé on constate que 27% sont des cadres supérieurs et 27% sont des chefs de services et 45% des cadres maitrisent (chefs de chantier).

❖ **Les employés**

|                        | Nombre d'employés | Nombre D'employé de Chantier | Pourcentage |
|------------------------|-------------------|------------------------------|-------------|
| Sexe                   |                   |                              |             |
| <b>Homme</b>           | 12                | 20                           | 67, 56%     |
| <b>Femme</b>           | 05                | 00                           | 32, 43%     |
| Age                    |                   |                              |             |
| <b>Moins de 21 ans</b> | 00                | 02                           | 5%          |
| <b>21 à 30 ans</b>     | 09                | 04                           | 35, 13%     |
| <b>31 à 40 ans</b>     | 03                | 07                           | 27, 02%     |
| <b>41 à 50 ans</b>     | 03                | 02                           | 13, 51%     |
| <b>51 ans et plus</b>  | 02                | 05                           | 18, 91%     |
| Expérience             |                   |                              |             |
| <b>0 à 5 ans</b>       | 09                | 06                           | 40, 54%     |
| <b>6 à 10 ans</b>      | 02                | 04                           | 16, 21%     |
| <b>11 à 15 ans</b>     | 02                | 03                           | 13, 51%     |
| <b>De 16 à 20 ans</b>  | 01                | 01                           | 5, 40%      |
| <b>21 ans et plus</b>  | 03                | 06                           | 24, 32%     |
| Qualification          |                   |                              |             |
| <b>Primaire</b>        | 00                | 00                           | 00%         |
| <b>Secondaire</b>      | 04                | 14                           | 48, 64%     |
| <b>Universitaire</b>   | 12                | 06                           | 48, 64%     |
| <b>Autre</b>           | 01                | 00                           | 2, 70%      |
| Ancienneté             |                   |                              |             |
| <b>Moins d'un an</b>   | 02                | 03                           | 13, 51%     |
| <b>1 à 3 ans</b>       | 05                | 04                           | 24, 32%     |
| <b>4 à 6 ans</b>       | 03                | 03                           | 16, 21%     |
| <b>7 à 9 ans</b>       | 03                | 02                           | 13, 51%     |
| <b>10 ans et plus</b>  | 04                | 08                           | 32, 43%     |

A la lecture de ce tableau on remarque que :

- Le sexe : (67%) des employés de l'administration de la SEROR sont des femmes et (32%) sont des hommes, cela exprime que l'entreprise préfère recruter des femmes dans l'administration.

Cependant au niveau des chantiers on trouve (100%) des employés sont des hommes, le BTP étant un secteur encore majoritairement masculin en ALGERIE.

- L'âge : D'après le tableau la première observation qui s'impose est que :
  - La catégorie d'âge de moins de 21 ans n'existe pas dans l'administration mais elle est présente dans le chantier par un faible pourcentage de (10%),
  - La catégorie d'âge entre 21 à 30 ans est représentée par (52%) dans l'administration et (20%) dans le chantier,
  - Entre 31 à 40 représentent (35%) et (27%) de l'échantillon étudié, cela explique que la plupart des travailleurs sont relativement jeunes.
  - (18%) représente la catégorie d'âge de plus de 50 ans,
  - De 41 à 50 ans (13%).

D'après ces résultats on peut dire que l'entreprise recrute beaucoup de jeunes.

- Les qualifications : D'après le tableau on remarque que :
  - La population qui a un niveau primaire n'existe pas dans l'entreprise.
  - Il y a une grande différence entre les qualifications des employés de l'administration et les employés de chantier ce qui est normal par rapport aux tâches et aux postes occupés.
- L'ancienneté : De ces données nous retenons quelques faits principaux :
  - La majorité des employés ont une importante ancienneté dans l'entreprise par exemple environ de (24%) et (34%) ont une ancienneté entre 1 à 3 ans et 10 ans et plus, cela veut dire qu'une grande partie des employés de la SEROR ont mené toute leur carrière dans cette entreprise.
  - La catégorie de moins d'un an et exprimé par le pourcentage (13%) donc il s'agit d'une population qui a recruté bientôt.

#### 4.2 Instruments de recueil des données :

Dans le cadre de notre recherche qui vise à identifier l'impact du style de leadership sur le comportement de l'individu, nous avons privilégié le questionnaire comme outil de collecte des données.

Le questionnaire préparé comporte trois parties, la première c'est des « informations sociologiques », dans le but d'avoir des informations concernant l'âge, le sexe, les qualifications, l'expérience de travail, le poste occupé des répondants. La deuxième partie sert à connaître le style de leadership exercé dans la SEROR et la troisième partie des propositions sous forme d'une échelle de LIKERT pour vérifier si le style exercé sert à motiver les ressources humaines au sein de cette entreprise.

Les questions utilisées dans notre questionnaire sont de type fermé, c'est-à-dire que le répondant n'a pas la possibilité pour apporter des commentaires. Il doit simplement cocher les réponses de son choix (mais il a la possibilité de cocher deux réponses ou plus).

### 4.3 Traitement et analyse des données :

Afin de traiter et analyser les informations recueillis par le questionnaire nous avons choisi le SPSS, « Statistical Package for Social Sciences », SPSS est un logiciel spécialement conçu pour les analyses statistiques en sciences sociales.

### 4.4 Présentation, Interprétation et analyse des données :

#### A- Présentation et interprétation des données

##### • Pour les cadres

**Q1 :** Dans quelle mesure fait-on confiance aux subordonnés ?

-Pratiquement peu      - Un peu      - Pas mal      - Beaucoup

**Figure1 : La confiance aux subordonnés**



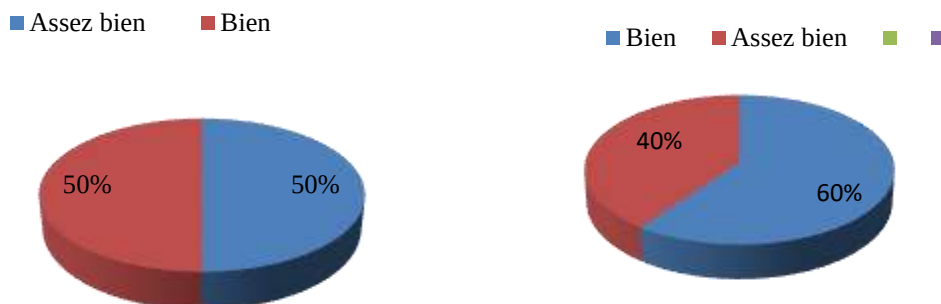
**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

D'après les schémas, on constate que 67% des cadres de l'administration ont répondu par (pas mal), et (33%) ont répondu par (un peu). Cependant dans le chantier on trouve que (60%) des cadres font beaucoup confiance à leurs subordonnés.

**Q2 :** Les supérieurs connaissent-ils les problèmes rencontrés par leurs subordonnés ?

- Pas très bien      - Assez bien      - Bien  
- Très bien

**Figure 2 : Les problèmes rencontrés par les subordonnés.**



**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

A travers les résultats on remarque que :

- (50%) des cadres de l'administration de la SEROR ont répondu par (Assez bien) et (50%) ont répondu par (bien)

- (60%) des cadres de chantier prétendent bien connaître les problèmes rencontrés par leurs subordonnés.

**Q 3 : Jusqu'à quel point le travail de coopération en équipe existe-t-il ?**

**Figure 3 : Le travail de coopération**



**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

On constate que le travail de coopération est omniprésent dans l'entreprise SEROR que ce soit dans l'administration ou dans le chantier et cela est exprimé par (67%) des personnes questionnées.

**Q 4 : A quel rythme vous réunissez-vous avec vos subalternes ?**

**Figure 4 : Le rythme des réunions avec les subalternes**

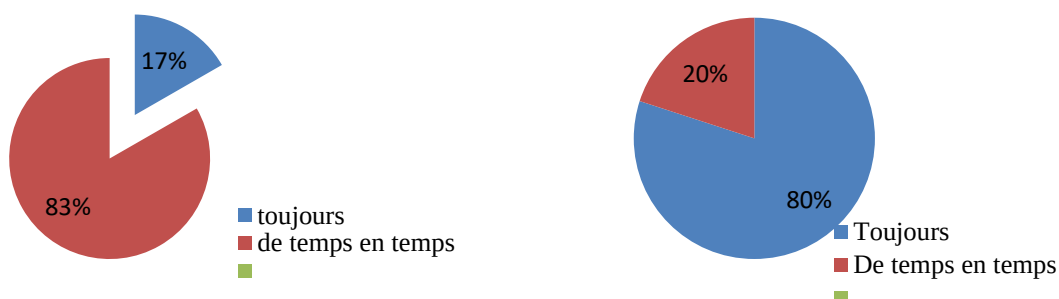


**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

Concernant les réunions avec les subalternes on remarque que :

- Environ (20%) de l'échantillon affirment qu'ils se réunissent avec leurs subalternes chaque semaine, (40%) chaque mois et (40%) rarement. Ces chiffres représentent les cadres de l'administration.
- Environ (80%) des cadres de chantier se réunissent chaque semaine avec leurs subordonnées, et (20%) parmi eux le font rarement.

**Q 5 : Associez-vous votre équipe a votre prise de décision ?**

**Figure 5 : L'association de l'équipe à la prise de décision**

**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

Selon les pourcentages on remarque que :

- Concernant les cadres de l'administration, (83%) associent leur équipe à la prise de décisions de temps en temps et (17%) toujours.
- Cependant dans le chantier, on trouve que (80%) des cadres associer leur équipe à la prise de décision toujours et (20%) de temps en temps.

**Q 6 :** A quel type de décision associez-vous votre équipe ?

D'après les résultats on note que les cadres de la SEROR associent leur équipe à des décisions de type **opérationnel**. (Que ce soit dans le chantier ou dans l'administration). Pour confirmer les résultats de notre recherche, nous avons ajouté des propositions sous forme d'une échelle de LIKERT.

**Tableau 2 : Les moyennes et les écarts types des réponses des cadres de l'entreprise SEROR concernant le style de leadership.**

| Les propositions                                                                                                                                                                                                                           | Moyenne | Ecart type | Niveau               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|----------------------|
| J'examine le problème posé et je prends seul la décision.                                                                                                                                                                                  | 1,8333  | 1,16905    | Pas d'accord         |
| J'obtiens de mes subordonnés les informations nécessaires et je prends les décisions sans leur intervention.                                                                                                                               | 2,6667  | 1,50555    | Sans avis            |
| J'envisage le problème avec les subordonnées individuellement, de manière à recueillir leurs idées de solution et à les évaluer avec chacun d'entre eux, sans essayer de les influencer pour leur faire adopter la solution que je prends. | 2,1667  | 1,16905    | Pas d'accord         |
| En tant que leader, le changement est mon principal mandat.                                                                                                                                                                                | 3,6667  | 1,50555    | D'accord             |
| Je tiens à ce que mes subordonnés soient récompensés équitablement pour leur travail.                                                                                                                                                      | 4,1667  | ,98319     | Tout à fait d'accord |
| Je me préoccupe des aspirations personnelles de mes subordonnés.                                                                                                                                                                           | 3,8333  | ,75277     | D'accord             |
| En tant que leader, je dépense beaucoup                                                                                                                                                                                                    |         |            |                      |

|                                                                                                                                      |        |         |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------------|
| d'énergie pour encourager, stimuler, motiver mes subordonnés.                                                                        | 4,0000 | 1,09545 | D'accord             |
| En tant que leader, je passe beaucoup de temps à gérer des objectifs distincts qui s'inscrivent néanmoins dans une même perspective. | 4,1667 | ,75277  | D'accord             |
| Je suis convaincu qu'une grande partie de mon travail consiste à jouer un rôle d'animateur.                                          | 3,6667 | 1,03280 | D'accord             |
| J'aime donner à mes subordonnés le gout de se surpasser.                                                                             | 4,1667 | ,98319  | D'accord             |
| J'aime récompenser mes subordonnés lorsqu'ils font bien leur travail.                                                                | 3,0000 | 1,09545 | Sans avis            |
| Le pouvoir que j'ai d'influencer les autres découle de mon aptitude à leur permettre de s'identifier à moi et à mes idées.           | 4,0000 | ,63246  | D'accord             |
| Le pouvoir que j'ai d'influencer les autres découle de mon titre et de ma position hiérarchique.                                     | 4,3333 | ,51640  | Tout à fait d'accord |

**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

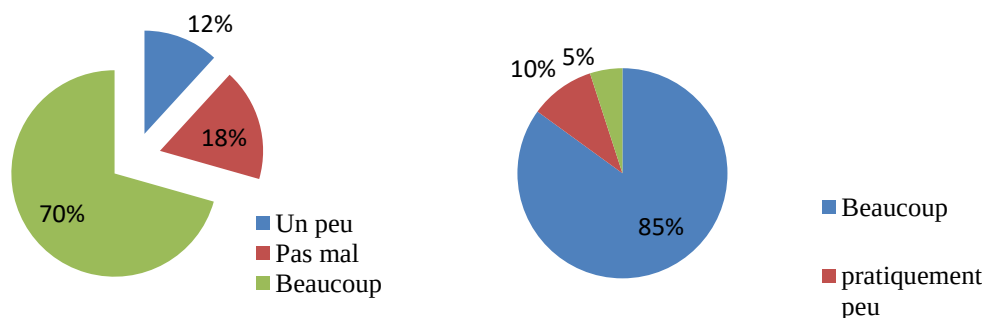
Le tableau précédent montre que :

- Les propositions (1), (2) et (3) ont des moyennes comme suit (1,8333), (2,6667), (2,1667) et cela veut dire que les cadres ne sont pas d'accord avec ses propositions.
- La majorité des propositions (4), (6), (7), (8), (9), (10), (12) ont des moyennes très élevées c'est-à-dire que les cadres sont d'accord avec ses propositions.
- Concernant les propositions (Je tiens à ce que mes subordonnés soient récompensés équitablement pour leur travail) et (Le pouvoir que j'ai d'influencer les autres découle de mon titre et de ma position hiérarchique) ont des moyennes de (4,1667) et (4,3333) c'est-à-dire tout à fait d'accord.

#### ❖ Pour les employés

**Q 1 :** Dans quelle mesure croyez-vous que votre supérieur vous fasse confiance ?

**Figure 7 : La confiance aux subordonnés**



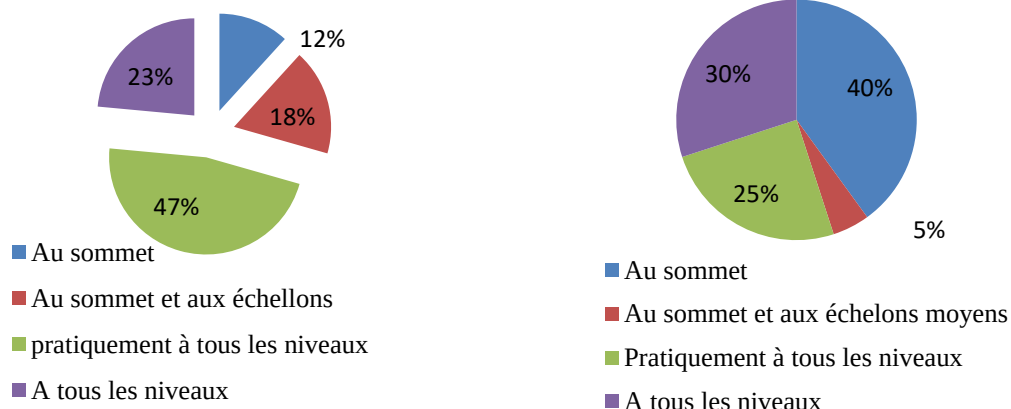
**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire

On constate que :

- Concernant les employés de l'administration de la SEROR, (70%) de l'échantillon croient que leurs supérieurs leur font beaucoup confiance, (18%) pas mal et (12%) un peu.
- Concernant les employés de chantiers (85%) ont répondu par beaucoup, (10%) pratiquement peu et (5%) un peu.

**Q 2 : Où sont vos responsables pour atteindre les objectifs de l'organisation ?**

**Figure 7 : L'atteindre des objectifs par le responsable de l'organisation.**



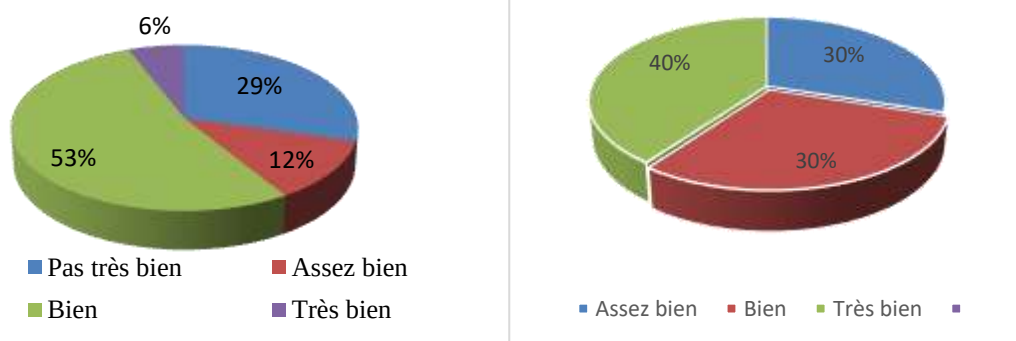
**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

Concernant l'atteinte des objectifs par les responsables de l'organisation on remarque que :

- Dans l'administration les résultats sont :
  - Au sommet (12%), Au sommet et aux échelons (18%), Pratiquement à tous les niveaux (47%), A tous les niveaux (23%)
- Pour les employés de chantier les résultats sont :
  - Au sommet (40%), Au sommet et aux échelons (5%), Pratiquement à tous les niveaux (25%), A tous les niveaux (30%).

**Q 3 : vos supérieurs connaissent-ils vos problèmes au travail ?**

**Figure 8 : Les managers connaissent les problèmes de leurs subordonnées.**



**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

D'après les pourcentages on constate que :

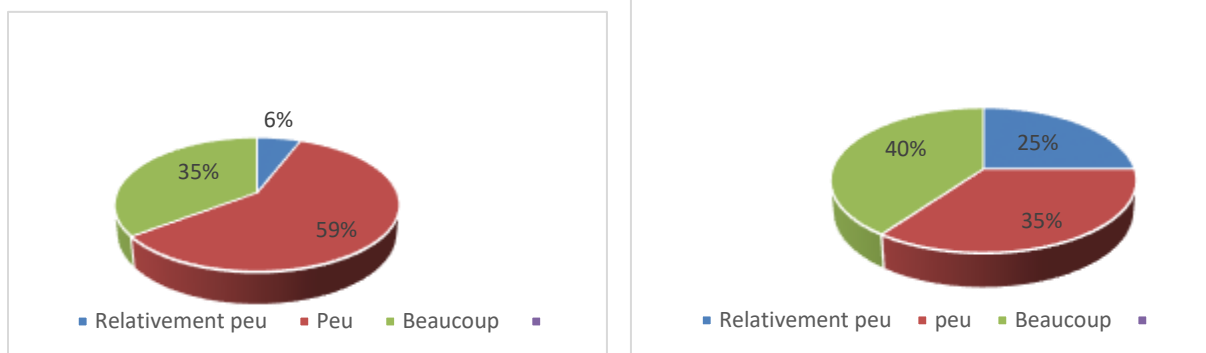
- (53%) des employés de l'administration de la SEROR ont dit que leurs supérieurs affirment bien connaître leur problème, (29%) ont répondu par très bien, (12%) ont dit assez bien et enfin 6%

considèrent que leur responsable connaît très bien leur problème au travail.

- (40%) des employés de chantier ont dit que leur manager connaisse très bien leur problème, (30%) bien et enfin (30%) ont répondu par assez bien.

**Q 4 : A votre avis existe-t-il un travail de coopération ?**

**Figure 9 : Le travail de coopération.**



**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

Concernant le travail de coopération les pourcentages montrent que :

- (59%) des employés administratifs ont répondu par peu, (35%) ont dit beaucoup et (6%) ont répondu par relativement peu.
- (40%) des employés de chantier considèrent qu'il existe beaucoup de coopération dans le travail, (35%) ont dit peu et (25%) relativement peu.

**Q 6 : A quel rythme assistez-vous à des réunions avec vos supérieurs ?**

**Figure 10 : Le rythme des réunions avec les subordonnés**

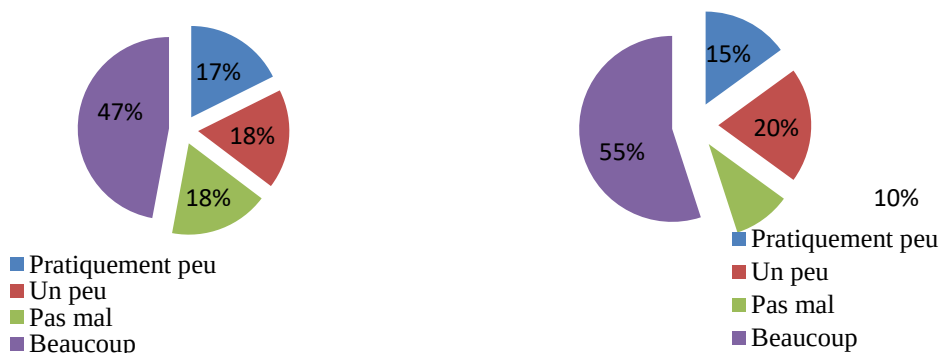


**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

Concernant les réunions avec les subordonnées on constate que :

- Dans l'administration de la SEROR, (35%) des employés se réunissent chaque mois avec leurs responsables, (23%) chaque semaine, (18%) rarement.
- Dans les chantiers, (40%) ont dit chaque semaine et (35%) ont répondu par rarement.

**Q 7 : vous sentez vous encouragés dans votre travail par votre supérieur ?**

**Figure 11 : Les sentiments d'encouragement**

**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

D'après les résultats, on constate que la majorité des employés se sentent très encouragés par leur manager dans l'organisation.

Pour vérifier si le style de leadership exercé dans l'entreprise SEROR sert à motiver les subalternes on a décidé de poser des propositions sous forme d'une échelle de LIKERT.

**Tableau 3 :** Les moyennes et les écarts types des réponses des employés de l'entreprise SEROR concernant le style de leadership et la motivation.

| Les propositions                                                                                                                                                              | Moyenne | Ecart type | Niveau       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|--------------|
| <b>Votre leader examine le problème posé et prend seul sa décision.</b>                                                                                                       | 2,6471  | ,86177     | D'accord     |
| <b>Votre leader discute le problème avec chacun de vous afin de recueillir vos suggestions. Puis il prend une décision qui n'est pas forcément le reflet de vos opinions.</b> | 2,2941  | ,98518     | Pas d'accord |
| <b>En tant que leader son principal souci consiste à maintenir la stabilité de l'organisation.</b>                                                                            | 1,9412  | ,89935     | Pas d'accord |
| <b>Votre leader, favorise le changement et vous encourage dans ce sens.</b>                                                                                                   | 2,4118  | 1,00367    | Pas d'accord |
| <b>Il tient à ce que vous soyez récompensés équitablement pour votre travail.</b>                                                                                             | 2,7647  | 1,03256    | Sans avis    |
| <b>Vos supérieurs passent beaucoup de temps à gérer des objectifs distincts qui s'inscrivent néanmoins dans une même perspective.</b>                                         | 2,2353  | ,56230     | Pas d'accord |
| <b>Le supérieur hiérarchique influence le comportement de chacun de vous afin d'atteindre les objectifs fixés.</b>                                                            | 2,0588  | ,74755     | Pas d'accord |
| <b>Le pouvoir exercé par votre leader sert à motiver et à communiquer avec les membres de l'organisation.</b>                                                                 | 2,5294  | 1,00733    | Pas d'accord |

|                                                                                                                            |        |         |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----------------------|
| <b>J'ai beaucoup de responsabilité dans mon travail.</b>                                                                   | 2,4706 | ,87447  | Pas d'accord         |
| <b>Mes suggestions et mes commentaires sont considérés et mis en application.</b>                                          | 2,7059 | 1,04670 | Sans avis            |
| <b>Les tâches que j'exécute me procurent beaucoup de satisfaction.</b>                                                     | 2,3529 | ,78591  | Pas d'accord         |
| <b>La communication est facile avec mes supérieurs.</b>                                                                    | 2,2941 | ,77174  | Pas d'accord         |
| <b>Mon supérieur approuve les initiatives que je prends.</b>                                                               | 2,4667 | ,99043  | Pas d'accord         |
| <b>Je me suis toujours senti impliqué par les objectifs de l'entreprise.</b>                                               | 2,0000 | ,70711  | Pas d'accord         |
| <b>Les réunions ont toujours de bons résultats</b>                                                                         | 2,5294 | 1,00733 | Pas d'accord         |
| <b>Je me préoccupe beaucoup que l'entreprise atteigne les Objectifs fixés.</b>                                             | 1,8235 | ,52859  | Pas du tout d'accord |
| <b>Mes opinions sont souvent demandées par mes supérieurs peu importe mon statut hiérarchique au sein de l'entreprise.</b> | 2,8824 | ,99262  | Sans avis            |
| <b>Le salaire correspond avec les tâches qui me sont allouées.</b>                                                         | 2,4118 | ,61835  | Pas d'accord         |

**Source :** Etablit par nous même à partir des informations du questionnaire.

### **Résultats de notre recherche empirique.**

- A la première question de notre questionnaire nous avons demandé aux cadres s'ils font confiance à leurs subordonnés, la majorité des cadres administratifs ont répondu par (pas mal) cependant les cadres de chantiers ont répondu par (beaucoup) et ces résultats sont confirmés par les employés. Cela nous amène à dire contrairement aux cadres administratifs les cadres de chantiers qui sont des managers de proximité bâtissent une relation de confiance avec leurs subalternes.
- Dans la deuxième question ont demandé aux cadres à quel niveau fallait-il être pour atteindre les objectifs de l'organisation, la réponse a été la même dans l'administration et dans les chantiers, tous les niveaux sont concernés par les objectifs de l'entreprise, cependant la majorité des employés de l'administration ont répondu par (presque à tous les niveaux) et les employés de chantier ont dit (au sommet).
- A la cinquième question, La plupart des cadres administratifs et de chantiers affirment bien connaître les problèmes rencontrés par leurs subordonnés, ces résultats sont confirmés par les employés, cela démontre que les cadres au niveau de la SEROR sont informés par les problèmes de leurs employés ce qui crée chez ses derniers un sentiment d'affiliation et de confiance très important pour l'entreprise.
- Le résultat précédent et d'autant plus approfondi par le travail de coopération omniprésent dans l'entreprise SEROR que ce soit dans l'administration ou dans les chantiers.

- Concernant le rythme des réunions avec les subalternes, on constate que la majorité des cadres administratifs se réunissent (chaque mois) avec leurs subalternes, quant au chantier (80%) des cadres le font (chaque semaine). Les résultats de cette question sont confirmés par les employés. D'après ces résultats on constate donc que les réunions sont régulières avec les subalternes et ça a un effet positif pour l'entreprise et pour les employés qui se sentent écoutés informés et par là même impliqués par leur travail et par la réussite de l'entreprise.
- Les cadres de la SEROR associent leurs équipes à des décisions de type opérationnel (100%)
- Concernant la prise de décision on constate que la plupart des décisions sont prise au niveau de la direction générale ou la direction fonctionnelle de la SEROR en association avec les travailleurs.

### **Conclusion :**

Les résultats que nous avons dégagés à l'issue de cette étude, nous ont permis de déboucher sur la conclusion suivante :

D'après les réponses que nous avons obtenues par le questionnaire nous avons trouvé que deux styles de leadership sont pratiqués dans l'entreprise SEROR ; un style de leadership un peu autoritaire dans l'administration car la majorité des répondants affirment qu'il existe un peu de confiance dans la relation entre les employés et leurs responsables.

Pendant dans les chantiers il s'agit d'un style de leadership participatif où les managers font énormément confiance à leurs subordonnés, connaissent bien leurs problèmes au travail, aussi le travail de coopération est omniprésent dans l'entreprise où les employés sont invités à participer aux réunions de l'organisation et ainsi à la prise de décision. Ceci crée un sentiment d'affiliation et de confiance très important pour les employés et permet d'atteindre des objectifs ambitieux et de satisfaire également les aspirations du personnel.

Cela confirme notre première hypothèse : Le style de leadership adopté par le manager influence le comportement de l'individu au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la motivation dans l'entreprise, la majorité des cadres affirment qu'ils motivent leurs employés et les récompensent équitablement pour leur travail.

Ce qui confirme notre deuxième hypothèse : Le style de leadership utilisé peut motiver ou démotiver les ressources humaines au sein de l'entreprise.

Mais les employés dans leurs réponses estiment qu'ils ne sont pas vraiment motivés, ce qui peut d'après ce que nous avons compris s'expliquer par la culture du travailleur Algérien accorde la motivation au salaire et non à la participation au processus décisionnel.

**Références Bibliographiques :**

- Bergeron Jean-Louis, “les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent”, 1979, Relations industrielles / industriel relations, vol 34, n1.
- F.Zaddam, « cours comportement organisationnel », université de Manouba, 2010-2011..
- Petit Valérie-Claire, 2013, « leadership, L’art et la science de la direction d’entreprise », Pearson France.
- Robbins Stephen, Timothy Judge, « Comportements Organisationnelle »,2013, 14 éditions, université de Floride.
- Robert B. Dilts, 2009, « leadership visionnaire, outils et compétences pour réussir le changement par la PNL », éditions de Boeck université.
- Schermerhorn John R., Jr, James G. Hunt, Richard N. Oshorn, Claire de Billy, “comportement humain et organization”,2010, 4<sup>e</sup> edition, Canada.
- Y.Barabel, C.Guyon, 1999, « Un leader, des styles de management », Revue française de gestion, (Juin-Iuillet-Aout.