

UNIVERSITE Abderrahmane MIRA-BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

**Thème :**

**L'impact du Style de Commandement sur la  
Gestion de l'Entreprise au sein de l'ENNA  
(Direction de la Sécurité aéronautique – Bejaïa)**

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie du Travail et Gestion  
des Ressources Humaines.

Réalisé par les étudiants :

- MAHOUI Amine
- LARBI Thileli

Encadré par :

M. OUSSAIDANE Yassine

Année universitaire 2013/2014

# Sommaire

**Introduction**.....I

## **Partie I : Partie théorique**

Cadre méthodologique et théorique de la recherche.....1

### **Chapitre I :**

Cadre méthodologique.....01

1. Problématique.....02

2. Hypothèses .....05

3. Définition des concepts.....06

4. Méthode et technique utilisée.....10

5. Déroulement de l'enquête .....11

6. Population et échantillonnage.....12

### **Chapitre II :**

- Les fondements théoriques du style de commandement.

Section I : Revue de littérature sur les styles de commandement et les formes de pouvoir.....15

Section II : La structure de l'entreprise.....27

Section III : Le processus décisionnel.....35

### **Chapitre III :**

- Les différentes approches et théories de l'organisation du travail.

Section I : Approche sociologique.....44

# *Remerciements*

*Nous tenons à remercier tout d'abord le tout puissant dieu qui nous a donné le courage, la santé et la volonte pour réaliser ce modeste travail.*

*On tient vivement à exprimer toutes notre reconnaissances à :*

*Notre promoteur **Mr OUSSAIDANE Yassine**, il nous a donné le maximum de son savoir et de son temps pour réussir ce travail, que dieu le protège pour ces précieux conseils.*

*Monsieur **AAMOUR** qui nous a apporté son soutien et son aide.*

*Monsieur **LALOU** le directeur l'ENNA pour son accueil chaleureux.*

*Ainsi que l'ensemble du personnel pour leurs collaborations qui a été précieux dans notre enquête.*

*A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

- MAHOUI Amine.
- LARBI Thileli.

# Dédicace

*Je dédie ce travail en premier lieu à la mémoire de mon père qui est ma source de volonté et de courage sans qui je ne serai pas arrivé ou j'en suis aujourd'hui.*

*A ma mère qui a sacrifié toute sa vie pour assurer notre éducation et pour notre réussite dans la vie et les études*

*A ma petite sœur Chahinez et mon petit frère Dady a qui je souhaite beaucoup de réussite dans la vie.*

*A mes grands parents a qui je souhaite une longue vie.*

*A mais oncles et tantes a qui les mots sont insuffisants pour exprimé toute ma gratitude, ma reconnaissance et mon profond respect.*

*A ma deuxième famille, mes amis Yanis, Réda, Sid Ali, les Brahim et Amine, Jacky, Meriem, Lynda en particulier et toute l'équipe*

*A mon responsable Mr LALOU Djamel qui ma toujours encouragé a réalisé se travail et en qui j'ai beaucoup de respect ainsi qu'a tous mes collègues.*

*Amine.*

Section II : Approche managériale.....	49
Section III : Approche psychologique.....	52
<b>Partie II : partie pratique</b>	
Cadre pratique .....	
<b><u>Chapitre I :</u></b>	
Section I : Présentation du lieu de l'enquête.....	63
<b><u>Chapitre II:</u></b>	
Section II : Analyse et interprétation des résultats.....	70
Résultats de l'étude.....	92
<b>Conclusion .....</b>	<b>95</b>
Bibliographie	

## Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Avantages et inconvénients des différentes structures d'entreprise.	34
02	Les types de décisions.	38
03	Les styles de commandement de Kurt Lewin.	49
04	Spécificités de l'échantillon.	71
05	La répartition selon le sexe.	71
06	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	72
07	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	72
08	Catégories socioprofessionnelles des enquêtés.	73
09	Les discours selon la signification du terme commandement.	74
10	Le bon commandement et synonyme de bonne équité.	76
11	Jugement apporté au style de commandement adopté par rapport à l'accomplissement des tâches et la nature du travail	79
12	La motivation et le climat social au sein de l'ENNA.	81
13	Le style de commandement assure et le fonctionnement de l'entreprise.	83
14	Influence d'un style de commandement particulier sur le travail des subordonnés.	84
15	Réalisation des objectifs en appliquant un style de commandement adopté.	86
16	La structuration des décisions au sein de l'ENNA.	87
17	Les répercussions engendrées par le processus décisionnel centralisé au sein de l'ENNA.	89
18	La structure comme facteur de déséquilibre.	90
19	L'impact de la structure hiérarchique de l'entreprise sur le responsable.	91

**Tableau des figures :**

Numéro	Intitulé de la figure	page
01	la motivation modèle de base.	59
02	Théorie des besoins d'Alderfer	61

## **Introduction :**

On voit déjà poindre et prendre racine des orientations nouvelles qui s'imposent aux entreprises du monde entier. L'instabilité du contexte économique et son caractère hautement compétitif ; la croissance vertigineuse de certains secteurs d'entreprise dans la haute technologie ; la nécessité de diversifier les stratégies de compétition constituent autant de défis organisationnels de taille. Ils ont des répercussions indéniables sur le comportement des individus en milieu de travail. Les entreprises qui réussissent sont celles qui accordent une importance accrue à la gestion de ses ressources humaines tout en étant conscientes de l'importance de se doter à court et à long terme d'employés compétant et motivés pour relever les défis et réaliser les stratégies organisationnelles.

Les études menées sur les styles de commandement démontrent que chacun de ces derniers à une certaine efficacité dans certaines entreprises mais chaque style a montré ses limites, après un certain temps de commandement.

A l'ère du socialisme en Algérie, le style de commandement choisi dans les entreprises étatiques était le pouvoir centralisé au sommet de la hiérarchie. L'exercice du pouvoir centralisé ne correspondait pas à des travailleurs manquant de culture, de civisme et de patriotisme, car sans ces qualités le travailleur considérait toujours l'entreprise qui l'employait comme appartenant à l'état et de ce fait il développait systématiquement des comportements négatifs comme le manque de volonté, du sérieux et de motivation, la négligence des outils de travail et de la maintenance.

Soumis à l'exercice d'un pouvoir centralisé, le style de commandement approprié ne peut se manifesté correctement si le personnel est peu satisfait des décisions qu'il juge prise avec une connaissance faible du terrain.

Vint alors l'autonomie de gestion des entreprises et des ressources humaines.



Les sociétés nationales étaient divisées en petites entreprises par domaines de spécialisation qui impliquaient un commandement participatif. C'est-à-dire le personnel participe à la gestion de son entreprise. Ce style de commandement a bien marché si ce n'était la décision insensée du pouvoir d'aller vers une économie de Bazard.

Le style de commandement et la manière de diriger sont très importants comme facteur de succès ou d'échec d'une organisation. Les dirigeants ont tous des qualités relationnelles, des comportements et formations différentes qui conditionnent le style de commandement mis en œuvre. C'est pourquoi, il est possible de comparer les organisations en fonctions de la personnalité de leurs dirigeants.

Dans le premier chapitre nous exposerons la problématique et le cheminement de l'enquête en choisissant la méthode et la technique nécessaire pour pouvoir étudier et élaborer le thème de recherche sur le terrain.

Dans les deux autres chapitres (II et III), nous citerons les théories, les fondements et les approches des styles de commandements ; les différentes structures de l'entreprise ; ainsi que la nature du processus décisionnel dans l'entreprise. Tous cela dans l'objectif de comprendre les différents comportements qui se manifestent dans l'environnement du travail.

Pour cela, nous avons réalisé une enquête empirique en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses avancées dont les résultats et analyses sont présentées dans le chapitre IV et V.

En fin, nous terminerons notre étude par une conclusion générale.

De nos jours, malgré l'évolution du droit de travail qui donne une réelle place au salarié dans la gestion de l'entreprise. Un nombre important d'entreprises restent sur un style de commandement centralisé, rigide qui assigne les salariés aux

---

simples rôles d'exécutants. Ce qui induit une mauvaise réaction de ces derniers et provoque le déséquilibre organisationnel.

Dans cette approche et en vue de contribuer au changement des mentalités et comportements au travail que nous avons choisi ce thème. Ne serai ce que pour élever le degré de conscience de la population active et dans le but de transmettre une nouvelle culture et politique de travail.

## 1. Problématique :

Les changements et les métamorphoses incessantes qui s'opèrent dans le domaine économique poussent les entreprises d'aujourd'hui à effectuer constamment des changements non seulement technologiques mais aussi humains. Chaque entreprise possède une structure organisationnelle ou bien un capital humain qui nécessite d'adopter et de pratiquer un style de commandement dans le but d'atteindre les objectifs auxquels elle aspire sachant qu'elle est constamment dans un contexte concurrentiel accru et en perpétuel mouvement.

C'est pourquoi la qualité des hommes qui doivent conduire et planifier ces changements devient un enjeu de réussite et de performance. Ces derniers sont conditionnés par l'aptitude du manager ou du responsable à obtenir l'engagement et le dévouement de ces hommes. <sup>1</sup>

Cela dit ce sont les hommes qui feront la qualité de l'organisation. Ainsi c'est la performance humaine qui conditionne les résultats de l'entreprise. La stimulation, la délégation des pouvoirs, la responsabilisation des employés, la motivation et conviction sont des facteurs de réussite.

Pour accomplir une telle métamorphose, il faut bâtir un style de commandement basé sur le comportement humain ; adopter une manière d'exercer le pouvoir orienté vers la planification, la décision, le contrôle et la transmission de l'information (communication) entre les dirigeants et les subordonnés. <sup>2</sup>

Cela dit souvent des éléments relatifs à la répartition du pouvoir provoquent un épisode conflictuel. La notion du pouvoir prend très souvent une connotation péjorative : lorsqu'on définit le pouvoir comme étant la capacité d'un individu à influencer un autre, on imagine spontanément cet autre individu en état de

---

<sup>1</sup> Henry TEDOMGO TEKOU et Yves BAPES BA BAPES, «Influence Sociale et leadership dans la direction des personnes », revues de sociologie des organisations disponible n°24, paris, disponible sur le lien : <http://sociologies.revues.org/3204> ,consulté le 05/04/2014 à 21 h 15.

<sup>2</sup> Pierre-Antoine PONTOIZEAU, Les hommes et le management, sur les presses de l'imprimerie Campin tournai-Belgique, décembre 1993. PP 09-10.

« dépendance » même si celle ci n'est que temporaire. De plus, à la notion de pouvoir on accole habituellement la notion d'abus de pouvoir, soit l'utilisation du pouvoir à des fins personnelles ayant souvent pour conséquence la détérioration du bien-être physique et psychologique de la personne qui le subit.

La notion de pouvoir est fréquemment confondue avec celle de l'autorité, or que l'autorité n'est qu'une forme de pouvoir. Une personne a de l'autorité quand il lui est possible d'obtenir sans recours à la contrainte ni à la menace physique, une modification dans le comportement de l'individu.

L'autorité est donc légitime, c'est-à-dire reconnue. Une autre notion celle de la domination, est également associée au terme de pouvoir ; elle n'en retient que l'idée de contrainte, de soumission, de violence physique ou mentale. Cependant, le pouvoir n'est pas toujours synonyme de contrainte.

Sur ce, nous allons nous pencher minutieusement sur l'étude du rôle du style de commandement dans l'efficacité de la gestion de l'entreprise. Cette dernière a fait l'objet de plusieurs études sociologiques et psychologiques. Elles ont abouties à différentes conceptions concernant la manière et la façon de diriger dans les entreprises. Elles tentent aussi d'expliquer certains phénomènes et leurs impacts sur la gestion de l'entreprise, que ce soit du point de vue positif ou négatif.

Par ailleurs l'importance du chef est particulièrement défendue par Henri FAYOL, à travers ses deux attributions inséparables que sont l'autorité et la responsabilité. Les principes d'organisation qu'il avance prévoient une structure de l'entreprise assurant une place prépondérante à la hiérarchie linéaire.<sup>1</sup>

La contribution de M. Weber a pour point de départ une analyse des différents types d'autorités qui peuvent s'exprimer.

---

<sup>1</sup> MARIE –Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES-RIPOULL, Les Théorie de l'organisation, ELLIPSES édition, Paris 1999. PP 61,63.

Selon le caractère propre de la motivation qui commande l'obéissance, M. Weber distingue trois formes de domination : une autorité à caractère traditionnel, une autorité à caractère charismatique auxquelles s'ajoute une autorité dite rationnelle légale.

French et Raven (1959) ont mis en évidence cinq formes de pouvoir dont l'individu dispose afin d'influencer ou de persuader les autres : le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir d'expert et le pouvoir de référence. A ces cinq formes de pouvoir, nous pouvons ajouter une sixième, soit le pouvoir d'information.

Ces six types de pouvoir se divisent en deux grandes catégories : les formes de pouvoir qui prennent leurs sources dans les caractéristiques organisationnelles et les formes de pouvoir qui prennent leurs sources dans les caractéristiques individuelles.

Dans une autre perspective d'analyse, M. Crozier et E. Friedberg, dans leur ouvrage *l'acteur et le système* soulignent que l'organisation, cadre d'action du décideur, est un système social qui n'est pas entièrement régulé, pas entièrement contrôlé par la « direction ». Car chaque participant essaie de gagner une certaine autonomie en jouant avec les règles de l'organisation (le système). La gestion de l'organisation implique de prendre en compte les jeux de pouvoir des différents acteurs.<sup>1</sup>

Notre recherche va s'orienter essentiellement sur l'impact du style de commandement sur la gestion de l'entreprise qui s'est déroulée au sein de « l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (ENNA) » direction de la sécurité aéronautique de Bejaïa.

---

<sup>1</sup>MARIE –Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES-RIPOULL, Les Théorie de l'organisation, op.cit. PP 61,63.

En effet, la fonction la plus importante de l'organisme est celle d'assurer la sécurité aéronautique très méconnue en Algérie. Dès qu'on parle d'avions ou d'aéroports, on ne pense qu'aux compagnies aériennes. Pourtant, il y a bien des hommes et des femmes qui veillent 24h sur 24 à la sécurité du trafic aérien qui reste l'obsession et l'objectif primordial de l'établissement.<sup>1</sup>

Notre recherche vise ainsi à pouvoir répondre à une série de questions, qui vont nous aider à comprendre et à connaître l'impact et l'influence du modèle de commandement sur la gestion de l'entreprise. On vise aussi à savoir si le style adopté par les responsables ou les managers est réellement efficace pour atteindre les objectifs espérés.

A cet effet, notre objectif consiste à répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'impact du style de commandement sur la gestion de l'entreprise ?
- Quelles sont les principales répercussions du processus décisionnel, à la fois sur les travailleurs et sur l'entreprise ?

## 2. Hypothèses :

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

L'hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques: énoncé, prédiction et outil de vérification empirique. Donc il s'agit du passage des concepts abstraits aux concepts concrets.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Direction de la sécurité aéronautique, aéroport de Bejaïa ABANE RAMDANE, contrôle aérien, janvier 2007.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah université, Alger, 1997, P102.

- Le style de commandement est lié aux caractéristiques de la situation (contexte) mais aussi au niveau de maturité des collaborateurs par rapport à la tâche.
- Le processus décisionnel opérant engendre des répercussions sur l'entreprise et son personnel.
- l'absence d'une bonne structuration hiérarchique engendre un déséquilibre organisationnel et une charge de responsabilité sur le dirigeant.

### 3. **Définition des concepts :**

Le concept est un élément indispensable à toute recherche. C'est une façon de concevoir les caractères distinctifs et significatifs des phénomènes en sciences sociales. Il remplit plusieurs fonctions qui sont celles d'organiser, de guider, de désigner et de prévoir.<sup>1</sup>

#### 3.1- *Définitions de l'entreprise :*

Peut-on donner une définition de l'entreprise ?

Il est difficile d'enfermer dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise qui s'applique aussi bien à un complexe industriel, qu'à un cabinet de conseil ou bien encore à un petit commerçant.

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « ***une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit*** ».

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> Edition, Paris, Dalloz, 2001, PP (384-385).

En droit, l'entreprise est définie comme « *la réunion des moyens matériels et humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé* ».

L'INSEE, quant à elle, définit l'entreprise comme « *Toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands* ».

On ne peut pas se satisfaire de la définition de l'entreprise donnée par l'INSEE. En fait, l'entreprise est une entité de nature très complexe qui doit être appréhendée à la fois comme une :

- 1) Une réalité économique,
- 2) Une réalité humaine ;
- 3) Une réalité juridique,
- 4) Une réalité sociétale
- 5) Un système finalisé.

### **3.2- L'entreprise comme réalité humaine :**

L'entreprise est une réunion hiérarchisée d'individus disposant d'une autonomie de décision. Elle peut être ainsi considérée comme un cas particulier d'un ensemble plus vaste : les organisations. Le terme organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Toute organisation a des règles, des normes, des valeurs et met en place un système de sanctions et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce que l'organisation attend de ses participants.<sup>1</sup>

Ainsi, l'entreprise est une association d'hommes et de femmes à statuts variables (propriétaires, salariés, partenaires) dont les rapports sont complexes. Officiellement, chacun coopère à l'action collective en partageant les mêmes

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Les Fonctions De L'entreprise, PP 05.06. Disponible sur le lien [www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral](http://www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral).



enjeux organisationnels. La convergence des enjeux peut être obtenue soit par des représentations communes, soit par une structure institutionnelle qui répartit les rôles et définit les collaborations. Elle peut également être favorisée par les connivences idéologiques, les identités culturelles, etc. Dans cette perspective, l'entreprise apparaît comme un système ayant des buts, des valeurs (philosophie d'entreprise) et une certaine mémoire (culture), avec des mécanismes d'auto adaptation et d'apprentissage organisationnel.

Mais les membres d'une entreprise ont des attitudes et des comportements qui ne sont pas seulement, forcément coopératifs (stratégies individuelles, opportunisme, théorie des jeux...). Là où leurs intérêts divergent, ils expriment leurs conflits dans des luttes ouvertes, latentes ou indirectes, en obligeant les pouvoirs en place à des compromis et à des négociations. C'est pourquoi l'entreprise est aussi une arène politique. Les acteurs en présence essaient de modifier la situation à leur profit en fonction des opportunités qu'ils rencontrent et des marges de manœuvre dont ils disposent (comportement d'inertie, de rétention ou de dissimulation d'informations, de « *tire au flanc* », d'esquive ou de fuite) mais à cause de leur rationalité limitée au sens de H. Simon.<sup>1</sup>

### **3.3- *Le commandement :***

Le commandement a pour mission de faire fonctionner le corps social. Cette mission se répartit entre les divers chefs de l'entreprise, chacun ayant la charge et la responsabilité de son unité. Le but du commandement est de tirer le meilleur parti des agents qui composent son unité. Fayol a identifié les qualités personnelles d'un bon chef : avoir une bonne connaissance de son personnel, éliminer les incapables, connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner l'exemple, faire des inspections périodiques du corps social, réunir ses principaux collaborateurs en des réunions, ne pas se laisser absorber

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. P 09.

par les détails, viser à faire régner un climat d'initiative et de dévouement du personnel.<sup>1</sup>

### **3.4- La structure hiérarchique :**

Le terme structure renvoie à la relation entre les parties d'un tout organisé. Comme tel, le concept de structure est applicable à presque tout. Ainsi un immeuble est une structure de relations entre ses fondations, l'exemple du corps humain.

La manière dont une organisation combine ses différentes dimensions en un tout cohérent.

Selon M. Weber la structure hiérarchique reflète la répartition de l'autorité parmi les fonctions organisationnelles.<sup>2</sup>

### **3.5- Le processus décisionnel**

Le processus décisionnel est défini comme un mécanisme facilitant le choix d'une décision. Parmi d'autres. Il s'agit également d'une réponse organisationnelle à un problème ou à une situation particulière, quelle qu'elle soit. Ainsi, toute décision est le résultat d'un processus dynamique qui est influencé par une diversité de forces afin d'améliorer la qualité des décisions prises en milieu organisationnel.

La prise de décision constitue l'un des aspects les plus importants du travail des gestionnaires. En fait on mesure l'efficacité du travail des gestionnaires par la qualité des décisions qu'ils prennent, c'est le processus décisionnel qui permet au gestionnaire de choisir parmi différentes options, celle qui est la plus appropriée en fonction de la situation. Tandis que certaines sont difficiles à

---

<sup>1</sup> Diemer Arnaud, Economie D'entreprise, IUFM d'Auvergne Préparation CAPET, P 20, année non citée, fichier PDF disponible sur le lien : [www.oeconomia.net/private/cours/fonctionressourceshumaines.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionressourceshumaines.pdf),

<sup>2</sup> Mary Joe Hatch, Théorie des organisations, Edition, les imprimeries Biélot-duculet, France, 1999, P177.

prendre d'autres sont tout à fait routinière. Dans ce qui suit, on va tenter de décrire et d'analyser le processus de prise de décision dans une organisation tout du point de vue individuel que du point de vue du groupe.<sup>1</sup>

#### 4. *La méthode et la technique utilisée :*

Notre recherche s'inscrit essentiellement dans une approche qualitative qui est étroitement liée et articulée aux sciences humaines et à la sociologie. Nous avons opté pour la méthode qualitative dans le but de faire une analyse de contenu, qui est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter, ce qui va nous aider à comprendre que représente les styles de commandement dans la gestion de l'entreprise au sein de l'ENNA.

À l'instar des sciences de la nature, les sciences humaines ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité. En effet, une fois fixé le problème de recherche, il importe de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la signification des hypothèses.

Nous nous sommes appuyés sur l'entretien semi-directif en vue d'orienter l'enquête dans un sens objectif et de faire un prélèvement qualitatif, afin de connaître en profondeur toutes les informations. Cette technique est considérée comme l'un des moyens les plus importants de collecte d'informations et les plus utilisés pour sa flexibilité et ses caractéristiques.

Selon Maurice Angers: la méthode qualitative « est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Il vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas au petit nombre d'individus ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, Eric Gosselin, Jules Carrière, Gérald Lamoureux, Psychologie Du Travail Et Comportement Organisationnel, 2<sup>ème</sup> Edition, Gaétan Morin Editeur 1990-1996-2002, P257, PP 460-467.

<sup>2</sup> Angers. Maurice. Op.cit. PP 60.130.

L'entretien semi-directif « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes de questions ».

## **5. *Le déroulement de l'enquête :***

Dans le cadre d'accomplissement de ce mémoire nous avons établi un stage pratique au sein de L'ENNA pour le recueillir des informations et d'obtenir le rapport au terrain par plusieurs méthodes, dans ce cas nous avons choisi l'enquête par le guide d'entretien qui correspond d'avantage une analyse qualitative.

### **- La pré-enquête :**

Dans le but de valider Notre question de départ et afin de concrétiser et d'aboutir à une question de recherche, on a réalisé une pré-enquête afin de prendre connaissance du terrain d'investigation.

Cette pré enquête nous a permis non seulement d'aborder et d'entrer en contact directe avec le personnel dans le but de le sonder et connaitre sa vision du commandement, mais aussi dans le but de dégager les questionnements sur l'impact (positif et négatif) du style de commandement sur la gestion de l'entreprise. Cette dernière nous a permis de rassembler le maximum d'informations basées sur l'observation directe ou participante, que notre recherche exige ; analyser les événements en cours, parler des situations précédentes et participer au dialogue avec les employés.

## **6. Population et échantillonnage :**

« L'échantillonnage est un ensemble d'opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Angers. Maurice. Op.cit. PP 60.130.

- **Les caractéristiques de notre échantillon :**

Notre échantillon est sélectionné d'une manière aléatoire simple accidentelle constitué de 15 éléments sur une population de 73 personnes. A la base de variables sélectives qualifier par la catégorie de variables individuelles aux employés de L'ENNA. Dans le but d'étudier l'impact du style de commandement sur qui touchent tous les services.

- **Définition de l'échantillon « accidentel »**

Les échantillons « accidentels » (*haphazard simples, accidentel simples*) sont de tous les échantillons non probabilistes ceux qui offrent le moins de garantie. Et pourtant, les « techniques » correspondantes sont celles qui apparemment semblent laisser la plus grande place au hasard. Lorsqu'on interroge les cent premières personnes rencontrées au coin de telle rue, c'est le hasard, dit-on, qui nous les a fait rencontrer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Benoît Gauthier, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, 5ème édition 2009, P 257.

**Préambule :**

Toute structure suppose l'existence d'un commandement ou d'un pouvoir, c'est à dire la mise en place de relations stables d'autorité. Cette autorité peut s'exercer sur les tâches (un subordonné dépend de plusieurs chefs compétents chacun dans sa spécialité), sur les personnes (c'est la position hiérarchique du chef). L'autorité peut également être partagée entre une ligne hiérarchique investie d'un pouvoir général de commandement et une ligne de conseil formée de fonctionnaires. Remarquons enfin que l'autorité peut apparaître d'un point de vue formel ou informel dans la structure de l'entreprise.<sup>1</sup>

Le pouvoir désigne généralement la capacité qu'ont les individus ou les groupes d'imposer leur volonté en faisant prévaloir leurs objectifs. C'est ce qui permet d'obliger autrui à se comporter comme on l'entend.

Une personne a du pouvoir du fait de ses droits, de ses caractéristiques personnelles (charisme, force, compétence) ou de ses moyens d'action (French, Raven, Weber).

L'exercice du pouvoir se reflète dans les styles de direction (ou style de management).

Les styles de management sont cruciaux dans la mesure où ils ont des répercussions sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Diemer Arnaud, Economie D'entreprise, IUFM d'Auvergne Préparation CAPET, année non cité, P33 fichier PDF disponible sur le lien : [www.oeconomia.net/private/cours/fonctionressourceshumaines.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionressourceshumaines.pdf).

**SECTION 1 :** Revue de littérature sur les styles de commandement et les formes de pouvoir.

### **1. Les styles de commandement :**

La manière de diriger le personnel varie d'une entreprise à l'autre. Cela dépend certes de la personnalité du dirigeant mais aussi d'un certain nombre de facteurs liés à l'entreprise elle-même, son environnement, son personnel, etc.

Les différents styles de commandement ont été étudiés par plusieurs auteurs au cours du temps.

Les styles de commandement, « **autocratique, démocratique ou laisse - faire** », ont une influence sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des individus (expériences de Lewin, Lippitt et White).<sup>1</sup>

#### ***1.1- Groupes à commandement « autocratique » :***

Structure en étoile (tout repose sur le chef).

C'est-à-dire que le chef prend seul les décisions, détermine les activités et les techniques à suivre, répartit les tâches à effectuer aux subordonnés, compose les groupes de travail sans se soucier d'autres facteurs et donne les appréciations (encouragement, critique) sans participer à aucune des activités.

Au niveau relationnel entre les membres, on constate une hostilité vis-à-vis du chef, mais aussi peu de sociabilité entre les membres et une compétition, agressivité, ce qui fait que la constitution de sous-groupes est inévitable, peu de « conscience » apportée à la tâche (la performance diminue en l'absence du chef), la difficulté à suppléer le chef en cas de départ de celui-ci.

---

<sup>1</sup> Butté. L le Leadership, Institut National des Sciences Appliquées — 2006 / 2007 P 02.03, fichier PDF disponible sur le lien : [https://moodle.insa-toulouse.fr/file.php/77/th4/6\\_leadership.pdf](https://moodle.insa-toulouse.fr/file.php/77/th4/6_leadership.pdf).

Il y a homogénéité en ce qui concerne l'expression par les participants d'un degré de satisfaction personnelle médiocre.

L'animateur autocratique crée avec les membres du groupe un système d'interaction caractéristique :

A base de distanciation affective, de dépendance, de centration sur lui, d'imposition et de menace interindividuelle. Ces façons de faire contiennent ce que l'on appelle des « injonctions implicites » ; elles se proposent comme un modèle à suivre.

La situation fermée n'offre pas d'autres issues aux comportements des participants que celle de suivre les indications données.

Une révolte peut être latente chez ceux qui acceptent le moins le rôle obligé de suiveur-dépendant. Elle contribue à faire monter la tension, ce qui rend encore plus malaisée la coopération, les relations amicales, l'invention créative par le groupe et la satisfaction envers le travail accompli<sup>1</sup>.

### **1.2- Groupes à commandement « démocratique » ou « coopératif » :**

- Structure en réseau, échanges de choix et affinités entre les membres.
- Prise de décision en commun avec le chef, discussions.
- Les objectifs généraux sont tracés par le chef qui en indique les alternatives.
- Division spontanée du travail et libre choix par chacun dans la composition des groupes de travail.
- Les appréciations sont de type objectif.
- Le chef prend part aux activités.

---

<sup>1</sup> Butté. L op.cit. P 03.



- Les membres du groupe expriment un bon degré de satisfaction personnelle.

### **1.3- Groupes à commandement laisser-faire :**

Au niveau des décisions, il y a indétermination et faible participation du chef. Aucune n'aide du chef en ce qui concerne la détermination des activités techniques ; il fournit à la demande du matériel ou des informations. Aucune intervention du chef dans la répartition des tâches, la composition des groupes de travail et les appréciations ainsi que la participation aux activités.<sup>1</sup>

En ce qui concerne la satisfaction personnelle, les résultats sont hétérogènes : certains le sont beaucoup, d'autres moyennement ou encore pas du tout.

Les diverses expériences effectuées ont toujours montré la supériorité du commandement de style « démocratique » du point de vue de la satisfaction des participants et aussi de la performance des groupes.

## **2. Pouvoir et relation entre les acteurs :**

Le pouvoir local fait partie du pouvoir politique, bien qu'il n'ait pas toujours les mêmes fonctions, ni des objectifs identiques. Individuellement, chaque acteur d'un système possède un pouvoir d'influence. Au niveau de l'organisation, il existe des zones d'incertitude permettant d'exercer cette influence. Chaque relation est considérée comme un pouvoir en soi dans la mesure où, lors d'un échange, chacun cherche à agir sur l'autre en fonction de ses buts propres. Les participants, à l'issue du cours, connaîtront les environnements où l'acteur peut exercer un pouvoir et le type de relation entre certains acteurs.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> L. Butté, Op.cit. p 04.

<sup>2</sup> Plane J.M. Management des organisations : concepts, théories, Dunod, Paris, 2003 p 38.39

- Pouvoir du point de vue d'un acteur : capacité de négocier en sa faveur, d'agir sur l'autre.
- Pouvoirs générés par l'organisation (contrôle des zones d'incertitude) : expertise, environnement externe, communication et hiérarchie.
- Identification des pouvoirs « réels » des acteurs identifiés au Thème 1.
- Relation complémentaire et conflictuelle.

### ***2.1- L'exercice du pouvoir dans l'entreprise :***

Poser le problème du pouvoir comme problème central d'une organisation (et non plus les besoins ou les motivations) est une petite révolution dans l'univers des représentations de l'entreprise, Longtemps, en effet, celle-ci a été montrée, en particulier par ceux qui y possédaient une responsabilité, comme un ensemble qui ne fonctionnait que sur un consensus. On voulait y voir l'image harmonieuse de membres d'une collectivité solidaire unissant leurs efforts pour lutter dans un univers dur, hostile, impitoyable et finissant par triompher grâce à leur union.

Dans cette représentation idyllique, un peu "image d'Epinal", de l'entreprise, le jeu du pouvoir, les rivalités internes étaient passées pudiquement sous silence ou ignorées.<sup>1</sup>

Sans nier la nécessité d'une unité, force est de reconnaître que les choses ne se passent pas d'une manière aussi harmonieuse, La vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir. Ceux-ci ne sont pas liés seulement à des ambitions personnelles, et, par principe, l'analyse stratégique s'interdit de porter des jugements moraux. On constate que des individus et des groupes, différents de par leur formation et leur fonction, ont des objectifs qui ne coïncident jamais exactement. Chacun a sa vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble. Cette vision différente entraîne des stratégies pas toujours concordantes. Il y a conflit de pouvoir. Et ce conflit entraîne

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. p 39

à son tour le besoin d'un pouvoir régulateur de ces conflits, « double nécessité d'un pouvoir ».

On illustre facilement ce fait par le constat suivant : Chaque grande fonction de l'entreprise est occupée par des personnes qui ont reçu une formation différente et dont les objectifs sont en partie contradictoires. L'opposition entre l'objectif de la production (sortir un produit de série), donc le plus homogène possible et l'objectif du commercial (adapter chaque produit au goût du client), donc avoir des produits diversifiés est proverbial.<sup>1</sup>

On rapporte à ce propos la phrase d'Henry Ford à ses agents commerciaux : "Demandez-moi n'importe quelle couleur de voiture, pourvu qu'elle soit noire." Toute analyse un peu approfondie d'entreprises révèle le même type de phénomène. On y rencontre des conflits entre services qui prennent la forme de conflits de pouvoir : chacun cherche à influencer en faveur de sa solution préférée. Ces conflits devront être arbitrés par l'équipe de direction ou le dirigeant, jouant ainsi un second jeu de pouvoir.

### **2.2-Définition du pouvoir :**

Ces exemples vont nous permettre de donner au pouvoir une première définition très générale : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Cette définition a l'intérêt de mettre l'accent sur le caractère relationnel du pouvoir. C'est dire que celui-ci se présente comme une relation et non comme un attribut. Un attribut se définit comme « ce qui est propre, appartient particulièrement à un être, à une chose », selon le Petit Robert qui donne comme exemple : « le droit de grâce était un des attributs du droit divin ». Cet attribut se définissait indépendamment de son exercice, en soi pourrait-on dire. Le définir comme une relation, c'est mettre l'accent sur le fait que le roi, se voyant

---

<sup>1</sup> Ibid. P39

reconnaître ou exerçant concrètement ce droit, est en relation avec ses sujets, objets potentiels ou en actes de ce droit. Avant même de gracier concrètement tel ou tel condamné, la possession du droit de grâce crée une relation particulière entre le roi et ses sujets, La critique violente de l'arbitraire royal portera, entre autres, sur la possession de ce droit, que les révolutionnaires tenteront de définir comme une relation entre le peuple souverain et le pouvoir auquel ce dernier peut déléguer momentanément certains droits.<sup>1</sup>

### 2.3- Les ressources du pouvoir : contrainte et légitimité

Le but recherché par A est donc de parvenir à faire faire à B ce que lui, A, désire. Comment y parvient-il c'est-à-dire, en termes d'analyse stratégique, de quelles ressources dispose-t-il ?

La première, celle qui se présente spontanément à l'esprit, est la ressource de la contrainte. Le supérieur dispose d'un ensemble de moyens de contrainte, physiques, matériels, administratifs, etc.

Dans une organisation, et lors des situations les plus courantes, cette contrainte peut aller de l'exclusion et du licenciement à l'ordre intimé sur un ton sans réplique, en passant par toute la gamme des sanctions ou des menaces de sanctions prévues ou imaginables. Cette situation est celle où le supérieur utilise la force pour obtenir l'obéissance. De toute manière, "la référence, au moins hypothétique, à la force est constitutive de toute relation de pouvoir".

Il n'en résulte pas que tout rapport de pouvoir puisse être réduit à un rapport de force. Cette expression est souvent utilisée pour décrire certaines relations dans l'entreprise, comme par exemple celles, antagonistes, entre une direction et des syndicalistes. Le rapport de force est inclus dans la relation de pouvoir. Mais il ne signifie pas que la seconde se limite au premier. Paradoxalement, l'expression

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. p 40

"rapport de force" est employée alors que chacun des adversaires va recourir à d'autres moyens que la force pure pour aboutir à ses fins. Elle l'est, souvent par les syndicalistes pour laisser entendre que l'on est dans une situation antagoniste.

Son usage permet de faire comprendre qu'il y a une opposition et que celui qui emploie l'expression cherche à la radicaliser. Parler de rapport de force, c'est pouvoir laisser entendre que l'on est dans une situation de lutte de classes. On passe à un vocabulaire de type militaire.<sup>1</sup>

Or l'usage de ce vocabulaire ne veut pas dire que les adversaires auront recours à la force pure. Au contraire chacun va chercher à renforcer ses ressources du côté non violent avant d'arriver au stade ultime que représente l'usage de la force. Et la ressource antithétique de la force est la légitimité. Celle-ci est, d'après M. Weber traditionnellement définie comme la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions. Elle se situe donc du côté du dominé comme une adhésion ou au moins un acquiescement. Celui qui veut s'opposer au pouvoir doit s'appuyer sur une légitimité qu'il dénie au pouvoir. Un mouvement révolutionnaire ne peut prendre corps que dans la mesure où la légitimité dont il se réclame est supérieure, dans l'esprit des dominés, à celle du pouvoir en place.

Weber a particulièrement développé l'analyse des sources de la légitimité. On a vu que, pour lui, le type de domination rationnelle est le seul qui permette à une société du modèle de la société industrielle de se développer. Non que ce type de domination soit absolument nouveau. La référence à une source de domination rationnelle a toujours existé dans beaucoup de sociétés et l'organisation des cités grecques ou celle de la République romaine en seraient de bons exemples. Mais la société industrielle a besoin de ce type à l'exclusion des autres parce qu'elle doit constamment légitimer un modèle de développement qui se veut rationnel. Elle ne fonctionne qu'en fondant sa légitimité dans un modèle de développement rationnel.

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. P 41.42

Bien qu'il soit toujours détenteur de contrainte, le supérieur n'y recourra que rarement. Dans beaucoup de situations, heureusement, il obtient obéissance à ses ordres par sa seule autorité car il a su légitimer l'exercice de son pouvoir.

L'autorité, qui n'est pas seulement une catégorie du pouvoir car elle peut exister hors d'un statut de subordination, connote une relation de confiance. C'est le cas lorsqu'une personne émet un message que l'autre reçoit et auquel elle obtempère sans qu'il y ait subordination de l'une à l'autre. Lorsque c'est le cas, il y a relation d'autorité si celui qui exécute un ordre ou une mission le fait, non parce que l'émetteur dispose d'un pouvoir dans l'organisation, encore que cela puisse être le cas, mais parce qu'il a obtenu la confiance du récepteur. Bien entendu, il est souhaitable que pouvoir et autorité se recouvrent. Mais l'expérience quotidienne prouve que ce n'est pas toujours le cas.<sup>1</sup>

#### **2.4- Les sources du pouvoir :**

- Pour quelles raisons le supérieur obtient-il la confiance de ses subordonnés ?
- Pourquoi son pouvoir est-il reconnu légitime ? Poser ces questions revient à poser celle de la source du pouvoir dans les organisations. Michel Crozier et Erhard Friedberg en énumèrent quatre :

##### **a) *La première source* :**

La plus immédiatement perceptible, est celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable.

L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permet de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues. Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. p42.

très importante pour l'organisation, il pourra la négocier comme des avantages ou des privilèges". Cette définition est apparemment claire et semble se suffire à elle-même. Celui qui est capable de résoudre certains problèmes cruciaux possède un certain pouvoir, sinon la réalité est la totalité du pouvoir.<sup>1</sup>

Elle renvoie cependant à deux types de difficultés :

La première est de savoir ce que l'on entend par résolution des problèmes cruciaux. Le nombre d'experts, très compétents dans un domaine particulier mais incapables de saisir les répercussions de leur expertise sur l'ensemble des autres domaines, est considérable. L'univers de l'entreprise est rempli de projets mornés, ou, pire encore, qui ont mis longtemps à mourir. Ces projets avaient été pourtant mis au point par des experts compétents. S'il s'agit d'introduire un système d'informatique de gestion dans une entreprise, le spécialiste de ce système aura un certain pouvoir. Quelle est sa mesure ? Ne vaudrait-il pas mieux dire que celui qui commande l'expert, tant que la pertinence de cette expertise est reconnue par l'ensemble de ses pairs, a du pouvoir ? Celui qui, ayant une situation institutionnelle de pouvoir et faisant appel à une nouvelle technologie après avoir convaincu ses pairs de la nécessité de son introduction, fait appel à un expert en lui faisant sentir sa dépendance, celui-là renforce considérablement son pouvoir. Il n'en est pas forcément de même de l'expert proprement dit.

La seconde question posée par l'expertise concerne l'adhésion du groupe aux conclusions de l'expert. Celui-ci peut bien proposer de bonnes solutions. Si ceux qui sont chargés de les mettre en application ne les acceptent pas, elles resteront lettre morte. On est au cœur du problème de la rationalité wébérienne et du scientisme taylorien. L'idéal de la domination rationnelle a tendance à s'incarner dans l'expertise, idéal relayé par le modèle de division du travail proposé par Taylor. La "science", objet de la vénération de notre société technique, est

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. P 42.43

légitimée par toute sorte d'institutions, dont l'école et les spécialistes qu'elle produit. L'homme de science y paraît comme celui que l'on ne peut contester. Or ses échecs sont liés à cette intouchabilité du savoir "Puisqu'il est le plus compétent, sa décision ne peut qu'être bonne. "Une décision, en effet, n'a pas de sens seulement en elle-même, mais en liaison au groupe social auquel elle s'appliquera. Le pouvoir de l'expert est toujours un pouvoir dangereux. Les groupes dans l'entreprise qui le sentent bien le mettent en échec. Si elle est évidente, cette source de pouvoir est donc fragile.<sup>1</sup>

**b) *La deuxième source :***

La deuxième source concrète du pouvoir dans les organisations réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement parce qu'elle s'insère mieux dans le tissu des relations habituelles qui font la vie de l'entreprise, cette source est plus importante et plus stable. Inutile d'insister sur l'importance des communications, sur le fait que l'information a du pouvoir parce qu'elle permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. Celle-ci en effet reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence.

La force de celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise vient de ce qu'il détient la connaissance des réseaux à la fois dans les deux domaines. C'est le fameux "marginal sécant" partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres". Il peut, mieux que l'expert qui en est démuné, utiliser ses connaissances dans les deux milieux pour consolider et agrandir son pouvoir. Un acteur utilise, dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation à des fins parfaitement stratégiques.

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. P 42.43



*c) La troisième source de pouvoir :*

La troisième source est proche de la seconde ; Il s'agit de la communication. Rien n'est sans doute plus difficile à organiser qu'un bon réseau de communication. Une décision peut échouer non par la qualité de ceux qui l'ont préparée mais parce que leurs informations étaient préalablement insuffisantes ou que la décision a été mal transmise et donc l'exécution inadéquate. Tout individu qui a besoin d'informations dépend d'elles et de ceux qui les détiennent. On sait bien que des conseillers informant à sens unique peuvent infléchir ou modifier une politique. Réciproquement, celui qui reçoit ces informations peut, à son tour, peser sur ses correspondants par celles qu'il transmet ou non. La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique. Elle s'effectue donc en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants.<sup>1</sup>

*d) Dernière source de pouvoir :*

Cette dernière source répertoriée par nos auteurs : l'utilisation des règles organisationnelles :

Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser. Les grandes organisations ont familiarisé leurs membres et leurs utilisateurs à l'idée qu'on ne se débrouille bien, et donc que l'on ne peut exercer une pression efficace, que dans la mesure où les règles sont connues. Cela apparaît assez clair pour qu'il n'y ait pas lieu d'insister. Il vaut quand même la peine de faire remarquer que la multiplication des règles n'a donc pas seulement comme résultat de formaliser et de préciser les règles du jeu faisant exister par là même d'autres règles informelles où se distribue le pouvoir, mais aussi de favoriser ceux qui ont le temps ou le goût de les étudier. Par exemple, les règles

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Op.cit. P 44.

d'avancement dans la fonction publique ne servent pas seulement à lutter contre l'arbitraire en limitant le pouvoir des supérieurs ; elles servent à ceux qui, dans le sérail, les ont apprises, vécues et peuvent alors les utiliser mieux que ceux qui les connaissent moins.

Les quatre sources du pouvoir renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude. Cette dernière est une condition d'existence du pouvoir.

Stratégique est celui des acteurs qui peuvent jouer le jeu du pouvoir, de sa conquête et/ou de son élargissement.

A leur niveau, les outils de l'analyse stratégique sont un excellent moyen de comprendre leurs comportements et ceux qu'ils voient se dérouler devant eux.

Ces trois concepts nous paraissent fondamentaux pour comprendre le fonctionnement des organisations. Ils sont un point de passage obligé et il faudra toujours y recourir. Il s'agit d'acquis non réversibles. Cependant, ils ne sont pas à mettre au même niveau.

Le concept de pouvoir renvoie à une dimension qui est toujours présente dans tout comportement à l'intérieur d'une organisation. Toute action peut et doit donc se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs qui y participent, et à leurs ressources

## **SECTION II : LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise est un système dont les acteurs (salariés, managers...) participent à la réalisation d'un objectif commun. Les relations qui s'établissent entre ces éléments donnent naissance à une structure. La structure constitue en quelque sorte l'ossature de l'entreprise. Elle peut prendre comme nous allons le voir différentes formes qui peuvent évoluer au cours du temps car la structure n'est pas figée elle peut changer en fonction de divers facteurs dont nous ferons état.

Définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :

- Comment sont mis en relation les différents acteurs dans l'entreprise ?
- Comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

Structurer une entreprise consiste à définir et à répartir en tâches distinctes, le travail entre les différents niveaux de responsabilité, tout en assurant la coordination de l'ensemble.

A.Desreumeaux définit la structure comme « l'ensemble des dispositifs selon les quels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ».

La structure représente ainsi le squelette d'une organisation car elle expose la façon dont sont réparties les tâches, comment le pouvoir y est exercé ou bien encore quelles sont les relations entre les différents responsables de l'organisation.<sup>1</sup>

### **1. Typologie des structures d'entreprises :**

On peut regrouper les typologies des structures organisationnelles en deux types : classiques et contemporaines ou modernes.

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Les Fonctions De L'entreprise, P 26, fichier PDF disponible sur le lien [www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral](http://www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral).

### **1.1 Structures classiques :**

Parmi les structures classiques, on dénombre 2 types : On doit la structure Hiérarchique à F. Taylor (1856-1915) qui en 1911 révolutionna l'organisation des processus de production avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST) dont les principes se résument à :

- a) La spécialisation
- b) La rémunération.
- c) La rationalisation du travail
- d) Le contrôle.

### **1.2 La structure " line " ou Hiérarchique :**

Cinq (05) principes caractérisent l'organisation hiérarchique, à savoir :

**a) L'unicité de commandement :**

Chaque membre de l'entreprise doit dépendre d'un chef unique seul habilité à lui donner des ordres.

**b) L'unité de direction :**

L'entreprise doit poursuivre un seul but, une seule direction.

**c) La clarté de la hiérarchie :**

Les liaisons hiérarchiques (ascendantes et descendantes) doivent être simples et respectées. L'information doit suivre la ligne hiérarchique c'est-à-dire qu'aucun court-circuitage d'un niveau hiérarchique ne doit être toléré.

**d) L'autorité et la responsabilité :**

L'autorité est le droit de donner des ordres et le pouvoir celui d'exiger l'obéissance. Elle entraîne la responsabilité de celui à qui elle est confiée.

**e) La centralisation :** les informations sont dirigées vers le plus haut niveau hiérarchique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. p 30.31

### **1.3- La structure " staff " :**

Dans cette structure, il n'y a pas d'unité de commandement. Autorité et pouvoir sont délégués à des chefs " fonctionnels " compétents dans leurs spécialités. Dans l'exemple ci-dessous, chacun des ouvriers dépend de six spécialistes, en fonction du problème posé. C'est l'autorité dans la spécialité.

### **L'organisation fonctionnelle :**

On doit à Fayol l'organisation Fonctionnelle dont il expose les principes dans son célèbre ouvrage de 1910 intitulé Administration industrielle générale. Fayol commencera par recenser les principales fonctions dans l'entreprise, qu'il regroupera en six catégories :

- 1) La fonction technique de production et de transformation
- 2) La fonction commerciale qui comprend l'achat, la vente et l'échange
- 3) La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
- 4) La fonction de sécurité s'appliquant aux biens et aux personnes
- 5) La fonction comptable
- 6) La fonction administrative qui recouvre les tâches de direction.

Puis l'objet principal de ses travaux part du constat que les dirigeants ne se sont jusqu'alors préoccupés que de commander et de contrôler.

FAYOL souligne alors 3 autres tâches importantes du dirigeant : prévoir, organiser, coordonner.<sup>1</sup>

### **1.4- Structures contemporaines :**

Nous allons voir 4 types de structures :

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. p 31.32

### 1.4.1- L'organisation staff and line :

La structure staff and line ou structure hiérarchique avec état-major a émergé à la fin de la 2ème guerre mondiale. Elle a été alors adoptée par la plupart des grandes entreprises américaines (General Motors, Dupont de Nemours...). Elle a même inspiré le président Roosevelt qui s'entoura d'équipes de spécialistes pour résoudre différents problèmes.

Quels sont les principes de cette structure ?

Tout d'abord, l'unité de commandement qui permet d'assurer la cohésion de l'entreprise. En effet, celle-ci évite la confusion des pouvoirs qui menace la structure fonctionnelle. Il est donc souhaitable qu'un employé reçoive ses ordres d'un seul supérieur. Néanmoins, l'unité de commandement est sujet à critiques car la complexité des informations et leur multitude sont telles qu'un seul homme aussi brillant soit-il est incapable de cerner parfaitement l'ensemble des tenants et des aboutissants d'un problème organisationnel. C'est pour cela que les responsables de l'organisation staff and line s'entourent d'une équipe de spécialiste (les staffs ou fonctionnels) chargés de les conseiller dans leurs décisions.<sup>1</sup>

On trouve ainsi 2 niveaux dans la structure :

- **Un niveau de décision et d'exécution :**

Le line composé d'opérationnel (ceux qui agissent).

- **Un niveau de réflexion et d'aide à la décision :**

Le staff composé de fonctionnels. (Ceux qui pensent).

Mais est-il bien raisonnable de découper ainsi les individus entre ceux qui agissent et ceux qui pensent ?

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. p 33.34

C'est là une limite de l'organisation staff and line car à vouloir découper les mains et les cerveaux, pour prendre une image, les bras peuvent trouver leur travail peu intéressant car on ne leur demande pas de réfléchir. Source de conflit car les bras peuvent dire aux cerveaux qu'ils n'ont pas la connaissance des problèmes concrets et ne peuvent par conséquent apporter des solutions pragmatiques.

La structure «*staff and line*», cette structure vise à partager l'autorité entre des chefs opérationnels qui vont agir et des chefs fonctionnels qui vont soutenir et conseiller.

Dans ce cas, il y a deux types d'autorité dans l'entreprise : l'autorité de commandement et l'autorité de conseil.

#### 1.4.2- La Direction Par Objectifs :

On doit ce type de structure (DPO) à Peter Drucker.

La DPO consiste à organiser une structure par départements dotés de la plus grande autonomie pour ce qui concerne le fonctionnement et disposant de leurs propres services fonctionnels. La DPO exige une direction collégiale (collective) où les objectifs sont négociés.

La structure DPO est fondée sur les résultats. Drucker en définit 2 types :

- **La structure décentralisée fédérative** : l'organisation est divisée en secteurs d'activité autonomes (par marché ou produit) dont chacun peut être considéré comme une entreprise parce qu'il vend sur un marché propre et qu'il contrôle ses coûts.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. PP 35.36

- **La structure décentralisée simulée** : elle intervient quand les secteurs décentralisés ne peuvent être considérés comme de véritables entreprises parce qu'ils n'ont pas de vrais marchés. C'est le cas des entreprises intégrées. Dans ce cas, on simule une autonomie en organisant des prix internes de cession entre les unités afin qu'elles se comportent comme de véritables entreprises autonomes. Chaque entité a ses propres objectifs, ses propres résultats.<sup>1</sup>

#### **1.4.3- La structure divisionnelle :**

Dans la structure divisionnelle, la répartition des tâches se fait par rapport aux produits ou familles de produits présentant des critères d'homogénéité. La répartition de ces produits se fait par division. Chaque division ou branche est relativement autonome et possède généralement sa propre structure (achats, personnel, marketing, etc.). Mais chaque division est contrôlée par la Direction Générale.

#### **1.4.4- La structure matricielle :**

Elle correspond à une répartition des tâches réalisée suivant 2 critères différents : fonctionnel et divisionnel. Par fonction spécialisée (commercialisation, production...et par produit ou par projet)

Cette structure repose sur la liaison de 2 compétences : celle du Directeur de projet ou de produit ou de pays (critère décisionnel) et celle du spécialiste de la fonction (critère fonctionnel). Cette structure est très souple car elle permet dans le même temps de maintenir durablement dans l'entreprise les départements par fonctions tout en créant à la demande des groupes « ad hoc » en charge de nouveau produit ou de nouveaux projets. Néanmoins, cette structure peut poser problème dans la mesure où elle laisse planer une certaine

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. PP 36.37



ambiguïté sur la dépendance hiérarchique des individus : dépendent-ils de la fonction ou de la division ?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. p 37

**Comparaison entre les structures : Avantages/Inconvénients :*****Tableau n°01 : Avantages et inconvénients des différentes structures :***

<b>Types de Structure</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Hiérarchique</b>	Organigramme simplifié de type pyramidale (pour TPE /PME)	. structure centralisée . structure rigide . allonge les communications . les communications doivent suivre la voie
<b>Fonctionnelle</b>	Organigramme simplifié et clair (PME)	. centralisation forte . faible communication transversale . structure rigide et donc lente à réagir
<b>Staff and line</b>	. respect de l'unité de commandement (Fayol) et spécialisation (Taylor) . décisions prises par des spécialistes	. conflits entre ceux qui « agissent » et ceux qui « pensent » et confusion de pouvoir . alourdissement des coûts de Fonctionnement
<b>DPO</b>	. unité de commandement . autonomie . transversalité . réactivité	. négociations des objectifs
<b>Divisionnelle</b>	. structure décentralisée . recentrage sur les activités . structure adaptable	. dispersion des ressources . faible spécialisation
<b>Matricielle</b>	. mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets . gestion souple des ressources disponibles	. dualité de commandement . problèmes de coordination globale de l'action de la firme . coûts d'organisation

**Source :** Philippe Norigeon, Les Fonctions De L'entreprise, p 38 disponible sur le lien : [www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral](http://www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral)

## **SECTION III : La décision dans l'entreprise**

### **1. Eléments de définition :**

On peut définir la décision comme le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation.

Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui).

Décider c'est donc choisir une solution parmi plusieurs options possibles afin d'atteindre un objectif : résoudre un problème, saisir une opportunité.

#### **1.1- Caractéristiques des décisions :**

- ***Les décisions sont une nécessité*** : quand surgit un problème dans l'entreprise, celui-ci doit être traité.
- ***Les décisions sont plus ou moins complexes*** : certaines décisions de par leur complexité nécessitent l'implication de nombreux acteurs, experts...

Les décisions peuvent être à court terme (avec des effets sur une courte période, décisions courantes), à moyen terme (assurent la continuité de l'entreprise) et à long terme (relèvent de l'avenir de l'entreprise).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Les Fonctions De L'entreprise, P 62, fichier PDF disponible sur le lien [www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral](http://www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral).

## 2. Typologie des décisions :

Ansoff différencie 3 types de décisions :

### 2.1- Les décisions stratégiques :

Elles sont prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres dirigeants).

Elles relèvent de la politique globale de l'entreprise (exemple : planification, détermination objectifs généraux, choix d'investissement, lancement d'un nouveau produit, etc.).

Il s'agit de décision très importante, risquée (car les erreurs stratégiques peuvent coûter très cher : diminution du titre en bourse, réduction d'effectif, etc.) et généralement non réversible (une fois prise on ne peut pas revenir en arrière).

La nature des informations participant à la prise de décision stratégique est **exogène** (recherchée dans l'environnement).

- Les décisions stratégiques sont prises à long terme.
- On peut les caractériser de non répétitifs (décisions uniques).

### 2.2- Les décisions tactiques :

Elles concernent des décisions administratives, de gestion (ex : organiser les structures, organiser les ressources humaines, financières, etc., pilotage).

Elles sont prises par les directions fonctionnelles et opérationnelles.<sup>1</sup>

Il s'agit de décisions importantes mais avec un risque maîtrisable dans la mesure où on peut corriger les erreurs.

- Elles sont prises à court terme.

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, op.cit. p 63

- Elles reposent sur des informations **endogènes** (propre à l'entreprise).
- Elles sont en grande partie répétitives et reposent sur des techniques classiques de gestion (ex : pour la gestion des stocks utilisation de différents modèles existants, etc.)

### 2.3- Les décisions opérationnelles :

- Elles concernent des décisions d'exécution, d'exploitation nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (ex : passation d'une commande, planning atelier, etc.).
- Elles sont prises par les chefs de services, les chefs d'atelier voire même les opérateurs lorsqu'il y a une volonté de responsabilisation du personnel.
- Elles ne représentent pas de risques et les erreurs commises sont facilement corrigibles.
- Elles sont prises à très court terme.
- Elles sont **endogènes** (propre à l'entreprise), très répétitives donc programmables (routines, procédures, ex : en cas de panne sur telle machine procéder à la procédure de réparation, etc.).

Une décision stratégique implique plusieurs décisions tactiques, chacune d'entre elles impliquant à son tour de nombreuses décisions opérationnelles.

Nous allons voir les caractéristiques de chaque type de décisions.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Philippe Norigeon, Op.cit. P 63

**Tableau n°02 : Les types de décisions**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Stratégique</b>	<b>Administrative</b>	<b>opérationnelle</b>
<b>Domaine de la Décision</b>	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des Ressources dans le processus de transformation
<b>Horizon de temps</b>	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
<b>Effet de la décision</b>	Durable	Bref	Très bref
<b>Réversibilité de la décision</b>	Nulle	Faible	Forte
<b>Actions correctives</b>	Impossibles	Difficiles	Faciles
<b>Répétitivité des Choix</b>	Nulle	Faible	Forte
<b>Procédure de Décision</b>	Non programmable	Semi programmable	Programmable
<b>Niveau de la prise de Décision</b>	Direction générale	Directions Fonctionnelles	Chefs de services, Chefs d'atelier
<b>Nature des Informations</b>	Incertaines et Exogènes	Presque complète et endogènes	Complètes et endogènes

Source : Philippe Norigeon, Les Fonctions De L'entreprise, 64, disponible sur le lien : [www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral](http://www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral).

Précisons pour terminer qu'une décision n'est pas par nature stratégique, tactique ou opérationnelle. Cela dépend du contexte.

**Exemple :** choisir un nouveau fournisseur en fournitures de bureau relève d'une décision opérationnelle, alors que choisir un nouveau fournisseur de matière 1<sup>ère</sup> relève d'une décision stratégique.

Ainsi, les types de décisions peuvent être distingués en fonction de 4 critères :

- 1) La hiérarchie du décideur,
- 2) L'importance de la décision,
- 3) L'échéance temporelle,
- 4) La nature des informations disponibles.

### 3. Le processus décisionnel :

#### 3.1- Les étapes du processus décisionnel : Schéma général

Le processus de décision peut être représenté comme un ensemble de 5 étapes successives :

##### a) **Identification et analyse du problème nécessitant une décision.**

Certaines entreprises n'anticipent pas ou ne voient pas les problèmes. Cette « Myopie » des décideurs incapables de discerner les problèmes auxquels doit faire face l'entreprise peut entraîner leur disparition.

Les décideurs peuvent se faire aider par des experts (cabinets d'audit et de conseil : Ernst & Young, etc.) Pour identifier les problèmes actuels et futurs.

##### b) **Elaboration d'une liste de solutions.**

Pour un problème donné, plusieurs solutions peuvent être envisagées.

Pour permettre l'étape suivante concernant le choix d'une solution, il est nécessaire d'évaluer les conséquences de chaque solution possible.

**c) *Choix d'une solution.***

Le choix d'une solution doit se faire en fonction de différents critères établis préalablement.

**d) *Mise en œuvre de la décision.***

Une fois retenue la solution, il faut la mettre en œuvre dans l'organisation.

Il s'agira d'identifier les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs.

**e) *Contrôle et évaluation des résultats.***

Les objectifs attendus d'une décision doivent être contrôlés et évalués c'est-à-dire qu'il faut mesurer les écarts éventuels entre les réalisations effectives et les objectifs fixés.

Les écarts minimes peuvent conduire à des mesures correctives. Des écarts importants peuvent engendrer la remise en cause du choix et nécessiter le retour à l'étape 3 (choix d'une nouvelle solution).<sup>1</sup>

**3.2- Le processus décisionnel à base de modèles :**

**a) Le modèle IMC de Simon :**

Parmi les modèles de processus décisionnel, on peut retenir celui proposé par Simon dans les années 60. Modèle de référence, appelé IMC, repose sur 3 séquences :

- Séquence Intelligence: elle consiste à l'exploration de l'entreprise et de son environnement afin de détecter les situations qui nécessitent des prises de décision (identification et formulation du problème : phase 1 du processus précédent)

---

<sup>1</sup> Alain Fernandez, op.cit.



- Séquence Modélisation : elle vise à rechercher et à collecter des informations permettant l'élaboration de solutions (phase 2 du processus précédent).<sup>1</sup>

- Séquence Choix : il s'agit de sélectionner la meilleure solution possible compte tenu du contexte à partir de différents critères (phase 3 du processus précédent).

Enfin, pour terminer cette 3ème partie, nous avons vu que la décision résulte d'un processus.

Ce processus peut être assisté par des outils d'aide à la décision qui reposent sur un ensemble de méthodes ou modèles qui permettent d'éclairer la prise de décision.

**b) Selon le modèle rationnel :**

La décision prise est le résultat d'un choix comparatif entre les différentes solutions possibles.

**c) Selon le modèle organisationnel :**

Toutefois, une analyse fine des étapes et débats montre que la décision ne correspond pas tout à fait à ce modèle rationnel : au contraire, elle peut s'expliquer plus justement par un modèle organisationnel. Pourquoi ? Car : la panoplie des solutions théoriquement possibles était plus large que celle réellement envisagée.

Les propositions émanaient de scénarios préétablis soit par l'état-major, soit par les milieux diplomatiques.

Les informations obtenues des services de renseignements étaient soit incomplètes, soit imprécises, soit contradictoires.

---

<sup>1</sup> Plane J.M. Théorie des organisations, Dunod, Paris, 4ème édition ,2013 p59

**d) Selon le modèle politique :**

Allison rajoute que l'analyse des décisions privilégie le jeu des acteurs, leur capacité à manœuvrer et à produire des coalitions.

Ainsi, le phénomène de la décision nous montre différentes facettes selon l'angle d'observation :

Cette inflation des approches de la décision reflète la complexité du phénomène et la diversité des domaines d'application : selon que le contexte d'action, la dimension politique, organisationnelle, le poids de l'environnement, seront plus ou moins prépondérants, la grille de lecture sera différente, on ne décidera pas de la même manière.

Ces approches mettent en relief une dimension du phénomène sans épuiser l'analyse : la décision ne peut être saisie par un modèle unique et universel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Plane J.M. op.cit. P60.61.

**Préambule :**

Ce chapitre vous présente les différentes approches et théories, utilisées dans notre recherche que ce soit, comme source d'inspiration, ou de documentation qui serve à expliquer les sources d'idées maintenues jusqu'à aujourd'hui dans le but de témoigner et de comprendre les évolutions et les limites de chacune dans le domaine organisationnel.

Au chapitre précédent, nous avons présenté les différents concepts, principes et notions de commandement. Dans ce chapitre de plus que l'approche sociologique, une approche psychologique tente d'expliquer le comportement organisationnel, outre qu'elles fournissent des principes qui tentent d'expliquer le comportement humain, proposent un paradigme de changement qui favorise le passage d'une personnalité et de comportement inadapté à une personnalité et à des comportements plus fonctionnels. Toutefois, On pourrait se demander ce qu'est la réalité hors de la perception qu'on en a. En fait la notion de comportements adaptés ou inadaptés est indissociable de la perception de soi, des autres et des situations.

Dans un premier temps, nous aborderons la notion de comportement, pour ensuite en définir les principaux aspects, soit la personnalité, les attitudes, et la perception.

**SECTION I :** Les différentes approches et théories de l'organisation du travail :**1. L'approche sociologique :****1.1- Les théories administratives :**

Parallèlement aux travaux de Frederick Taylor, la théorie des organisations s'est préoccupée des questions « d'administration », c'est-à-dire de la conduite de l'organisation dans son ensemble ; il s'agit là d'une avancée, puisque l'on va s'atteler à traiter non seulement de travail, mais de l'organisation humaine et de

la direction globale des entreprises. L'optique de rationalisation est plus que jamais conservée.

### **1.1- Model de Fayol : les principes de l'administration**

À la différence de Taylor, les travaux d'Henri Fayol concernent davantage le monde des dirigeants que celui des exécutants. Il établit les six principes de l'organisation administrative :

- **Administrer** : fut le sous-titre de son ouvrage qui veut dire prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôler.
- **Prévoir** : structurer l'avenir et dresser le programme d'action.
- **Organiser** : constitue la double organisation matérielle et sociale de l'entreprise.
- **Commander** : faire fonctionner le personnel.
- **Coordonner** : faire unir, relier, harmoniser tous les actes et tous les efforts.
- **Contrôler** : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies.

Cette méthodologie est proche de celle de H.Mentzberg lorsqu'il a partagé le quotidien de plusieurs grands dirigeants contemporains. Ses travaux ont porté sur l'observation du comportement au travail de responsables d'organisations variées. Quels rôles et quel aspect du travail de management ces dirigeants tentent de favoriser et comment ils exercent dans l'ensemble.<sup>1</sup>

### **1.2- Modèle de Weber : les principes de la bureaucratie :**

Max Weber met l'accent sur les vertus rationnelles de la bureaucratie, qui comprenaient l'autorité formelle basée sur des règles précises et généralisées et sur des procédures décrites comme des formes légalistes de contrôle. Selon

---

<sup>1</sup> Mary JO Hatch, Théorie des organisations, Edition 1999, sur les imprimeries Biehot-duculet p 57

MAX Weber la bureaucratie permettait d'engranger les bénéfices de la rationalisation.

Alors qu'à son avis les formes plus anciennes d'autorité étaient basées sur le rayonnement personnel des leaders (autorité charismatique) ou sur les droits traditionnels des groupes dominants (autorité traditionnelle). Il reconnut à la bureaucratie les traits d'objectivité et d'impersonnalité avec ce que celles-ci supposent d'aspects non biaisés et de rationalité. C'est la raison pour laquelle il appela cette nouvelle forme d'autorité par (autorité rationnelle-légale).<sup>1</sup>

D'autre part, et de toute façon la relation attribuée à MAX Weber entre la rationalité bureaucratique et l'efficacité technique persiste dans la théorie moderniste des organisations.

Selon Weber, la hiérarchie reflète la répartition de l'autorité parmi les fonctions organisationnelles. L'autorité accorde au titulaire de la fonction certains droits, dont celui de guider les autres et celui de punir et de récompenser. Ces droits sont appelés le pouvoir des fonctions, puisqu'ils sont liés à la fonction plutôt qu'à celui qui l'occupe<sup>2</sup>.

De nos jours, le terme bureaucratie associe à la lourdeur administrative aussi quand on accole l'étiquette bureaucratique à une entreprise l'épithète est-elle peu enviable. Toutefois, pour le sociologue allemand Max Weber, la bureaucratie est tout autre : elle correspondait à une organisation rationnelle du travail caractérisée par l'objectivité du processus décisionnel. Il est à noter que dans la très grande majorité des entreprises, l'organisation du travail est inspirée des principes de la bureaucratie rationnelle de Weber « 1924 », que voici :

- La division du travail qui permet d'accroître l'efficacité et l'expertise dans l'exécution d'une tâche répétitive ;

---

<sup>1</sup> Mary Jo Hatch, op.cit.

<sup>2</sup> Shimon L. Dolan, et al, P 16.

- La structure hiérarchique qui définit les niveaux d'autorité, les circuits et le rôle de chaque employé dans l'organisation ;
- L'information écrite (règles, procédures, échange d'information etc.) qui contribue à dissiper les incertitudes et les écarts d'interprétation ;
- Le leadership qui n'est pas forcément le fait de la position qu'occupe un individu sur l'échelle hiérarchique (leadership informel).

### 1.3- *Le modèle Robert King Merton, Selznick et Gouldner:*

Merton et ses collègues constatent que la bureaucratie mène à l'affaiblissement du but final de l'organisation, parce que l'observation des règles devient une fin en soi. Selznick quant à lui, énonce des recommandations précises pour contrer les effets négatifs déjà observés dans une bureaucratie ; il insiste entre autre sur la délégation de l'autorité, qui susciterait la coopération entre les membres de l'entreprise. Gouldner souligne l'importance de tenir compte des variables environnementales dans l'implantation d'une bureaucratie, et estime que certaines conditions physiques et psychologiques en favoriseraient la réussite.<sup>1</sup> Il distingue ainsi trois formes de bureaucraties, selon le type d'environnement :

#### a) *La fausse bureaucratie :*

- les règles ne sont pas appliquées par la direction et ne sont pas respectées par les employés ;
- il existe peu de conflits entre la direction et les employés ;
- l'insubordination est traitée de façon informelle.

#### b) *La bureaucratie représentative :*

- Les règles sont respectées par la direction et les employés ;
- Il y a peu de conflits entre la direction et les employés ;

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, et al op.cit. P19

- Le respect des règles est assuré par un assentiment implicite, une participation mutuelle et l'éducation des deux parties.

c) **La bureaucratie punitive :**

- les règles sont appliquées par la direction et les employés ;
- il existe de fortes tensions et de nombreux conflits ;
- l'application des règles est imposée par la direction, reçoit un assentiment implicite de la part des employés et s'accompagne de sanctions en cas d'erreurs.

**1.4- Le modèle de contingence de Fiedler :**

En raison de sa grande simplicité, le modèle le plus utilisé pour évaluer le style de leadership adéquat dans une situation donnée est le modèle de Fiedler(1967) qui avance qu'un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels en vertu de son style de leadership. Selon lui, il serait possible de former un leader de façon qu'il apprenne à agir sur les variables situationnelles de manière à transformer une situation donnée pour qu'elle s'adapte au style de leadership qu'il pratique. Il s'oppose donc aux modèles antérieurs qui supposent que l'efficacité d'un leader dépend de sa capacité de s'adapter aux différentes situations dans lesquelles il est amené à évoluer.

Dans son modèle, Fiedler soutient que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style du leader et les variables situationnelles. Selon lui, les trois principales variables situationnelles sont les suivantes :

- Les relations entre le leader et les membres.
- La structure de la tâche.
- Le pouvoir du leader.

Ces trois variables situationnelles déterminent jusqu'à quel point ces situations données sont favorables ou défavorables à l'exercice du pouvoir.

**Section II : L'approche managériale:****1.5- Les styles de commandements de (Kurt Lewin) :**

Kurt Lewin (1890 – 1947) philosophe et psychologue allemand, un des fondateurs de psychologie sociale, a étudié l'influence du comportement du leader sur l'efficacité d'un groupe. A partir des expériences menées sur des groupes d'enfants placés sous la responsabilité des moniteurs adultes, pour savoir si les comportements des enfants dépendent de l'attitude du moniteur. Il a mis en évidence plusieurs modes d'exercice du commandement du leadership.<sup>1</sup>

L'expérience de Kurt Lewin s'est déroulée comme suit :

Un groupe va en forêt, le chef doit proposer des activités. Il y a trois types de chefs : autoritaire / démocrate / laisser-faire. Chaque chef joue les trois rôles alternativement. Identification des résultats :

**Tableau n°03 : Les styles de commandement de Kurt Lewin**

	<b>Autocratie</b>	<b>Démocratie Débonnaire</b>	<b>Laisser-faire</b>
<b>Comportement</b>	Directe, autoritaire, se tient à distance du groupe, donne des ordres.	Semi-directif, encourage les suggestions, favorise la discussion au sein du groupe.	Ne s'implique pas, participe le moins possible aux activités.
<b>Observations</b>	Rendement élevé, mauvaise ambiance, attitude apathique du groupe, comportement individuels pas de relations de confiance.		Pas de bons résultats, Insatisfaction des membres du groupe qui ne font pas preuve d'autonomies et restent en attente d'instructions.

Source : Plane J.M, théorie des organisations.

<sup>1</sup> Plane J.M. Théorie des organisations, Dunod, Paris, 4ème édition ,2013 PP 33.34.



On constate d'après ce tableau récapitulatif de Kurt Lewin que le style autocrate semble être le plus difficile mais efficace surtout dans les situations de crise qui exigent des réactions rapides et l'exécution des tâches précieuses et bien définies. Donc la performance du groupe est moyenne, la sociabilité entre les membres est faible alors que l'hostilité vis-à-vis du moniteur est maximum. Les décisions sont unilatérales et les méthodes de travail sont dictées en décomposant les tâches, en cloisonnant les missions et limitant ce que doivent savoir les employés sur les objectifs de l'entreprise. Les feedbacks sont alors quasi exclusivement d'ordre coercitif.

Quant au style laisser-faire, il fait preuve de lassitude et de négligence ce qui est démotivant dans l'entreprise, la performance est la plus mauvaise et l'agressivité est plus élevée. Il donne une liberté complète tout en fournissant les ressources nécessaires, il participe uniquement en répondant aux questions et évite de donner un feedback.

Cependant, celui qui s'avère être efficace est sans doute le style démocratique, car il manifeste une bonne efficacité et satisfaction de groupe, une excellente articulation entre les membres, l'agressivité est régulée au fur et à mesure, ce qui permet d'avoir un taux très bas et d'investir l'énergie du groupe dans la tâche. En d'autres termes, les employés sont impliqués dans la décision, plus encore c'est le groupe qui décide des méthodes de travail en connaissant les objectifs. Le leader utilise le feedback comme opportunité pour coacher ses équipes.<sup>1</sup>

#### **1.6- Les styles de direction selon Rensis Likert :**

Likert en approfondissant les travaux sur les relations chef-subordonné conclut à la nécessité de développer la participation à la prise de décision. Il distingue alors quatre styles de commandement :

---

<sup>1</sup> Plane J.M. op.cit. PP 33.34

- **Le manager autoritaire :** il ne fait aucune confiance à ses collaborateurs. Communication à sens unique, utilisation de la peur de la sanction comme moyen d'incitation. Il en résulte fréquemment des comportements hostiles du personnel, des problèmes relationnels individuels, un mal être au travail voire même des conflits sociaux.
- **Le manager paternaliste :** menaces et récompenses comme moyen d'incitation, faible décentralisations pour les décisions mineures, chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer un esprit d'équipe.
- **Le manager consultatif :** il consulte systématiquement ses subordonnées avant toute prise de décision. Le travail en équipe est donc favorisé et le personnel est plus impliqué la communication circule dans deux sens mais ils n'ont pas de véritable influence. Ce style de commandement vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et à l'objectif recherché - il caractérise les entreprises modernes.
- **Le manager participatif :** les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision. La coopération est forte, un esprit d'équipe se développe, l'information circule librement. Notons que cette conception présente tout de même certaines limites car elle suppose que tous les collaborateurs soient créatifs et recherchent des responsabilités.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Plane J.M. op.cit. PP 36.37

## **Section II : Approche psychologique :**

### ***1. Le comportement organisationnel :***

#### ***1.1- Le comportement humain :***

La complexité du comportement humain rend difficile l'élaboration d'un cadre de référence unique permettant tous les éléments essentiels à sa description et à sa compréhension. En effet on ne peut comprendre entièrement une autre personne, parce qu'il est impossible de partager complètement ses pensées, ses sentiments et ses motivations MARK Twain souligna d'ailleurs que chacun, comme la lune possède un coté caché qu'il ne montre jamais.

Lewin(1947), quant à lui il affirme que le comportement humain dépend des nombreux facteurs qui caractérisent la personnalité des individus, auxquels s'ajoutent divers facteurs environnementaux.

On peut représenter cette affirmation à l'aide de l'équation suivante :

$$C = f(p E)$$

C'est-à-dire que le comportement (C) est fonction des facteurs de la personnalité (p) et des facteurs de l'environnement (E). Cette équation réduite à sa plus simple explication du comportement humain regroupe sous le concept de < personnalité d'autres facteurs tels que les attitudes et la perception. Il en est ainsi, parce que la personnalité des individus facilite l'établissement d'une certaine cohérence entre ces divers facteurs. En effet, l'étude de la personnalité aide à comprendre, à expliquer et ultimement à prévoir le comportement des individus dans diverses situations.<sup>1</sup>

Dans l'application de model de comportement humain, le modèle les stimuli ou les situations (S) sont caractérisés par les objets, les évènements,

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, Eric Gosselin, Jules Carrière, Gérald Lamoureux, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2ème édition, Gaétan Morin éditeur 1990-1996-2002, p 34.

les personnes côtoyées, les occasions de réussite, d'obtention de pouvoir et de changement de poste ainsi par les groupes d'appartenance. La personnalité (p), quant à elle est composée de facteurs héréditaires sociaux et psychologiques qui sous entendent le comportement. Enfin, (C) le comportement constitue un acte que l'être humain exécute afin de s'adapter à une situation, et le résultat (R) est la conséquence du comportement qui crée une situation nouvelle ou modifié la situation actuelle.

### 1.2- La personnalité et le comportement au travail :

Bien qu'on utilise souvent le mot « personnalité », on se rend compte, lorsqu'on veut le définir, qu'aucune repense ne vient facilement. Les experts du domaine ne s'entendent même pas sur sa définition. Toutefois deux aspects semblent faire consensus, soit la relative stabilité de traits de personnalité de l'individu tout au long de son évolution et l'uniformité de la conduite dans des situations données.

L'origine même de la personnalité a toujours soulevé une certaine controverse chez les chercheurs et les théoriciens. Ces derniers ne parviennent pas à déterminer avec précision quels aspects de la nature humaine résultent de dispositions innées ou héréditaires. Quels aspects sont le résultat de l'acquis ou de l'environnement. En fait cette difficulté de discernement amène à penser que dans la majorité des aspects du comportement humain, l'innée et l'acquis sont probablement tous deux présents ; ce sont des facteurs qui influencent simultanément et de façon continue l'individu.

Afin de comprendre cette complexité voyons d'abord les principaux déterminants de la personnalité.<sup>1</sup>

Nous avons présenté le principal déterminant de la personnalité. Celle-ci est liée au comportement, en ce sens que nous inférons que certains

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, et al op.cit. PP 37-46.

ensembles de comportements sont la résultante de la personnalité. Par exemple on dit de quelqu'un qu'il est colérique (un trait de personnalité) parce qu'il engueule (comportement) ses employés pour des fautes mineures.

Par ailleurs plusieurs traits de personnalité agissent sur le comportement au travail nous présentons cinq traits de personnalité évalués en comportement organisationnel :

**a) L'estime de soi :**

Par estime de soi, nous désignons, l'opinion qu'un individu a de lui-même. Cette opinion se construit par l'évaluation que le sujet fait de ses comportements, de son apparence, de son intelligence, de son succès social et de l'opinion d'autrui à son endroit.

En générale, les personnes qui ont une faible estime de soi manquent de confiance en leurs possibilités et ne s'accordent que peu de valeur.

L'estime de soi a une influence sur le type de travail recherché. Une personne ayant une bonne estime de soi prendra plus de risque au travail et voudra s'élever dans l'échelle hiérarchique ou occupé un emploi comportant de nombreux défis de plus les individus dont l'estime de soi est élevée fournissent un meilleur rendement du fait qu'ils sont peu sensibles à la critique.<sup>1</sup>

**b) Le lieu de contrôle :**

La notion de lieu de contrôle fait référence à la croyance que possède une personne à propos de l'influence qu'elle exerce sur sa vie. Le lieu de contrôle peut être interne ou externe. Les individus qui ont un lieu de contrôle interne se considèrent comme les principaux artisans de leurs

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, et al, op.cit. PP 39.40.

devenir, alors que ceux dont le lieu est externe attribuent ce qui leurs arrive à la chance, au hasard ou à autrui.

Les spécialistes estiment qu'au travail une personne dont le lieu de contrôle est interne possède une bonne maîtrise de son comportement, est socialement politiquement plus active, tend à influencer le comportement des autres et est plus orienté vers l'accomplissement de soi et la réalisation des objectifs. À l'inverse, une personne dont le lieu de contrôle est externe est plutôt influençable et préfère travailler sous l'autorité d'un supérieur structuré et directif.

***c) L'introversion et l'extraversion :***

Les termes « introversion et extraversion » s'appliquent à la manière de se comporter en société. L'extraversion est associée à un comportement verbal et non verbal expressif, alors que l'introversion fait référence à un comportement retiré et timide.

Dans le domaine du travail, on constate que les gestionnaires sont souvent extravertis en raison de leurs rôles qui consistent à trouver, avec la collaboration du personnel, des solutions aux problèmes de l'entreprise. Soulignons enfin que les extravertis fournissent un meilleur rendement dans un environnement animé, alors que les introvertis sont d'avantage efficace dans un environnement plus calme.<sup>1</sup>

***d) Le dogmatisme :***

La personne dogmatique se caractérise par la rigidité de ses opinions et de ses croyances. Elle a tendance de percevoir l'environnement comme menaçant et considère l'autorité légitime comme un pouvoir absolu. En outre elle accepte ou rejette autrui selon les critères peu nuancés qui trouve

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, et al op.cit., PP 37.39.41.

leurs fondements dans les valeurs le plus couramment acceptées en conséquence les dogmatiques se sentent plus à l'aise dans un groupe très structuré et fonctionnent mieux lorsqu'il relève de figures d'autorité dominante ayant un style de leadership directif ; ils ont ainsi à fournir moins d'efforts pour trouver l'information menant à la prise de décision.

e) **L'efficacité personnelle :**

L'efficacité personnelle est atteinte lorsqu'une personne croit en ses habilités et en ses aptitudes à accomplir une tâche. Plus une personne se situe à un niveau élevé d'efficacité personnelle, plus elle croit disposer des habilités nécessaires à l'accomplissement d'une tâche et plus elle a confiance qu'en produisant un effort et qu'en surmontant les obstacles elle atteindra ses objectifs.

L'efficacité personnelle est importante au travail parce que plus on croit en ses habilités, plus les chances de réussite augmentent.

**1.3- Les attitudes et le comportement :**

La notion d'attitude est étroitement associée à la notion sentiment favorable ou défavorable éprouvé envers quelqu'un ou quelque chose.

D'ailleurs le terme « attitudes » est généralement accompagné d'un qualificatif comme « positive » ou « négative », par ailleurs quand on affirme qu'on n'aime pas l'attitude d'une personne, en veut dire qu'on n'aime pas l'inclination de cette personne à penser ou à se comporter d'une certaine manière trois principales.<sup>1</sup>

Les socio-psychologues affirment que les attitudes sont des prédispositions stables qui guident nos comportements. Pour leur part les psychologues du comportement soutiennent l'idée que les attitudes sont tout simplement des

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, et al op.cit., PP 44-46.

déclarations verbales de nos comportements. Contrôlés par des stimuli externes et qui correspondent par conséquent à des apprentissages.

#### **1.4- L'origine et la nature des conflits :**

- **L'incompatibilité des objectifs :** il y a incompatibilité des objectifs lorsqu'il n'existe pas d'entente sur les priorités sur les échéances à respecter ainsi que sur l'orientation générale des activités des individus ou des groupes.
- **L'incompatibilité des rôles et des attentes :** un individu peut être amené à jouer différents rôles au sein d'une entreprise. Le rôle est le comportement attendu de chaque individu et il est défini, entre autres par la description des tâches, le titre du poste occupé et les accords informels. Ces moyens déterminent les activités formelles dont l'individu est responsable ainsi que la manière dont ces activités doivent être menées.

## **2- La motivation au travail :**

### **2.1- La motivation : un modèle de base.**

Il existe de nombreuses définitions de terme motivation, certaines sont exhaustives alors que d'autres sont simplistes. Elles ont cependant tout en commun de définir la motivation comme l'ensemble de forces qui pousse l'individu à adopter un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'aux facteurs externes (environnementaux) qui incite un individu à s'engager dans une conduite particulière.

Bien que les concepts de motivation et de satisfaction au travail soient généralement abordés indépendamment l'un de l'autre. Il nous semble important de traiter ces deux phénomènes dans le même angle.



Cependant, nous nous prêterons une attention plus particulière à la motivation puisque c'est le moteur du comportement. La motivation au travail agit comme déclencheur de l'action et a, de ce fait, une importance cruciale dans l'examen de rendement au travail.

Pourquoi les gens travaillent-ils ?

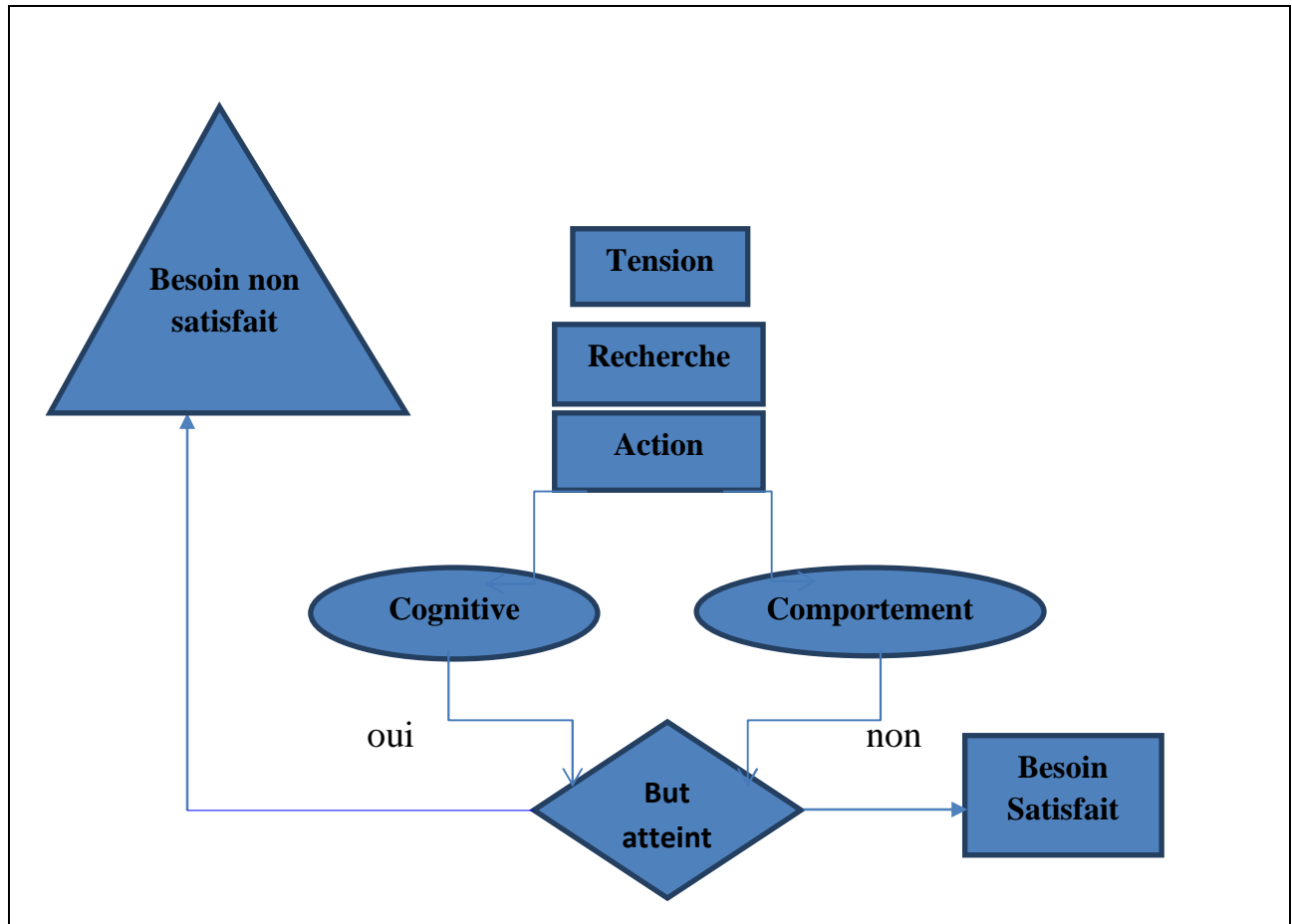
La théorie Y Mc Gregor vient néanmoins combler ces lacunes en cherchant à expliquer la motivation par les facteurs intrinsèque. Selon le postulat de Y, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent du plaisir à faire leurs travail par conséquent, toute activités plaisante. Les gestionnaires qui adoptent ce point de vue considèrent que les travailleurs recherchent de la responsabilité et de l'autonomie et qu'ils font preuve d'ingéniosité et de créativité dans l'accomplissement de leurs taches.<sup>1</sup>

Cette théorie, quoiqu'intéressante, comporte elle aussi des limites. En effet, cette vision des employés est trop optimiste. D'un la théorie X affirme que tous les travailleurs sont paresseux et n'aiment pas travailler, alors qu'à l'opposé la théorie Y soutient que tout le monde est dynamique et aiment le travail autant que les loisirs. Une explication intermédiaire est plus plausible. En effet, on constate que dans la réalité, certaines personnes aiment travailler alors que d'autres préfèrent les loisirs. Les raisons qui motivent les gens à travailler diffèrent selon les individus. Certains travaillent pour gagner de l'argent, autres pour rencontrer des gens, d'autres le font par amour du travail ou par obligation.

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, et al op.cit.p73-p83.

**Figure n°01** : la motivation modèle de base.



*Source : psychologie du travail et comportement organisationnel*

## 2.2- Satisfaction au travail :

Dans l'ensemble, on peut définir la satisfaction au travail comme un état émotif positif qui résulte de l'opinion personnelle d'un travailleur quant à son travail ou au climat de travail. Cette attitude revêt une grande importance pour les gestionnaires, car ils estiment qu'un travailleur satisfait sera plus productif.

### a) La théorie ESC d'Alderfer :

Alderfer reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation cependant ces recherches ne lui permettent pas d'établir une hiérarchie stricte des besoins, comparable à celle de Maslow même si dans certains cas il admet qu'une progression a pu être observée, par ailleurs Alderfer classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins.<sup>1</sup>

L'estime d'autrui.

- **Besoins de croissance (c)** : ces besoins sont comblés lorsqu'un individu parvient à créer ou à réaliser des projets tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel.

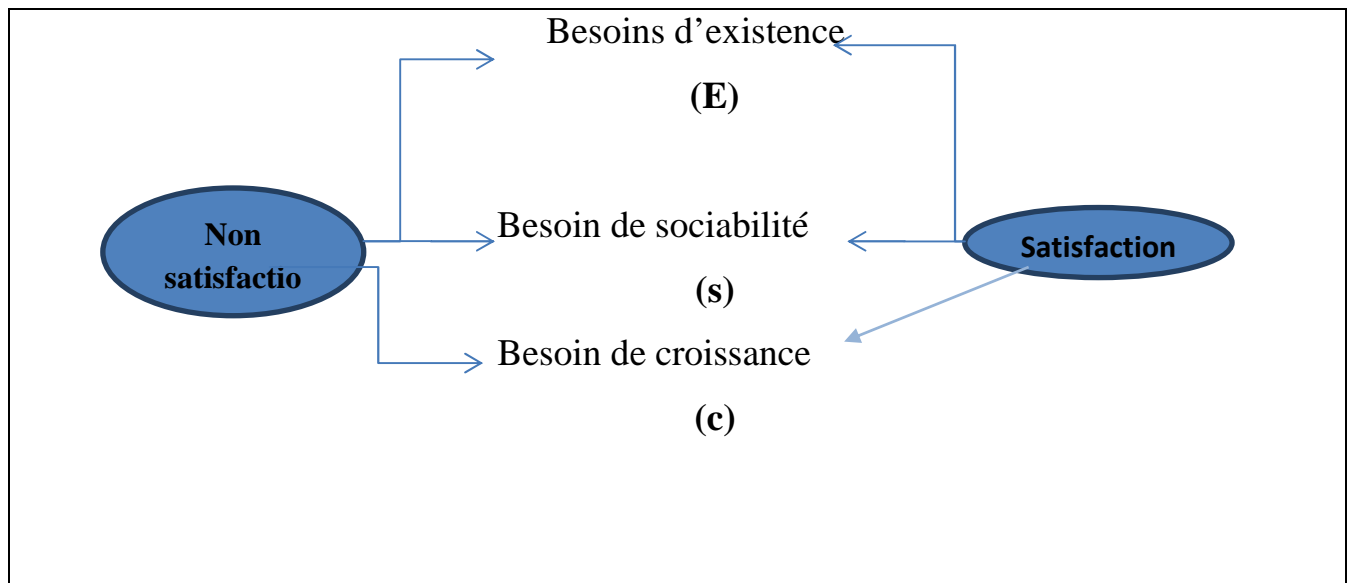
- **Besoin d'existence (E)** : il s'agit des besoins primaires qui trouvent satisfaction par le biais, d'une part, de la nourriture, de l'air et de l'eau, d'autre part, du salaire, des avantages sociaux, et des conditions de travail significatives. Ils regroupent les besoins sociaux, les besoins de sécurité.

---

<sup>1</sup> Shimon L. Dolan, Eric Gosselin, Jules Carrière, Gérald Lamoureux, op.cit. p74-p 82.

- **Besoin de sociabilité (s)** : ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations interpersonnelles et les besoins d'affiliation qui poussent la personne à créer des liens avec son entourage et à rechercher la reconnaissance et l'estime d'autrui.

**Figure 2** : Théorie d'Alderfer.



Source : *psychologie du travail et comportement organisationnel*

## Identification de l'entreprise

---

### Préambule :

Dans ce chapitre nous allons découvrir en premier lieu l'identification et la description de l'entreprise, puis les différents services et leur fonction, et on va terminer avec les définitions des concepts clé du thème de la recherche qu'on a effectué à savoir les processus de recrutement et d'intégrations des contrôleurs de la circulation aérienne.

#### 1. Description de l'entreprise (ENNA) :

L'établissement national de la navigation aérienne (ENNA) a été créé en 1991 après réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation de la Sécurité Aéronautique, transformé en sa nature juridique en établissement public à caractère industrielle et commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'établissement est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers soumis aux règles de droit commerciale et il est placé sous la tutelle du ministère du transport.<sup>1</sup>

L'établissement (ENNA) se trouve à l'aérodrome d'ABANE REMDANE à 2,6 km du bord de la mer et à 4,8 km au Sud-ouest du chef lieu de la wilaya de Bejaia. Il occupe une surface sur la rive droite de la plaine alluvionnaire de l'embouchure de l'Oued Soummam.

L'établissement assure le service public de sécurité de la navigation aérienne, dont les activités principales sont :

- La sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national algérien et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne public.

---

<sup>1</sup> Manuel d'aérodrome, aéroport de Bejaia Soummam ABANE RAMDANE, Bejaia 2005.

- Veille au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation en vol et sol des aéronefs, à la plantation des aérodromes, aux installations et équipements relevant de sa mission.
- Il est chargé de l'exploitation technique des aérodromes. A ce titre aussi, il assure le contrôle de la circulation aérienne, l'information aéronautique et la diffusion des informations météorologiques nécessaires à la circulation aérienne publique, la gestion des moyens de communication aéronautique, le sauvetage et la lutte contre l'incendie aux aérodromes.
- Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, les terrains, les bâtiments et installations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.<sup>1</sup>

L'ENNA est constitué :

- d'un bloc technique/administratif (tour de contrôle) ;
- d'un bloc SSLI (service de sécurité et lutte contre les incendies) ;
- d'une centrale d'énergie électrique ;
- de différentes installations de radionavigation, balisage, pylônes d'éclairages parking, une piste d'atterrissage d'une longueur de 2400m.

En effet le transport aérien est vital pour les communautés éloignées.

## **2. La contribution de l'établissement :**

L'établissement national de la navigation aérienne contribue à l'effort de développement en matière de recherche appliquée dans les techniques de la navigation aérienne et participe au lancement des opérations de recherche et de sauvetage et les actions de prévention en matière de sécurité, avec les autorités concernées. Dans le cadre de sa mission, il participe à l'élaboration des schémas

---

<sup>1</sup> Etude des aides à la navigation aérienne de l'aéroport de Bejaïa

directeurs, le plan de servitudes aéronautiques, plan d'urgences des aérodromes et plan radioélectriques et veille à leur application.<sup>1</sup>

### 3. Les différents services :

La direction ENNA /Bejaia est implantée du niveau aérodrome représenté par un directeur de sécurité aéronautique avec des services repartis comme suit :

#### 3.1 Service circulation aérienne :

##### a) Tour de contrôle :

La tour de contrôle est l'organe le plus visible de toute la chaîne dédiée au contrôle aérien. C'est à partir d'elle que les « contrôleurs du ciel » opèrent pour guider les avions dans les phases du vol liées au survol de l'aéroport.

Instruction pour les phases finales d'approche et délivrance de l'autorisation d'atterrir, délivrance de l'autorisation de décollage et instruction pour rejoindre le couloir aérien défini dans le plan de vol de l'avion .la tour de contrôle est placée de manière à pouvoir suivre visuellement les évolutions des avions sur les voies de circulation et sur les pistes , c'est elle qui gère , en fonction les conditions météorologiques, le choix des pistes à utiliser et l'activation de balisage lumineux au sol.

##### b) Bureau d'information aéronautique :

Le bureau d'information traite les plans de vol, gestion et la publication de l'information aéronautique, la diffusion des messages d'urgence liée à la sécurité aéronautique et le contrôle des documents pour le personnel navigants.

---

<sup>1</sup>International civil aviation conference. Department of state, Chicago, vol1 et2, 01/11 – 07/12/1944.

### **3.2 Service sécurité incendie et sauvetage :**

Le service assure la lutte contre les incendies au sein de l'aérodrome, le secours et le sauvetage des passagers en cas d'incendie dans un avion.

### **3.3 Service administratif :**

Le service est assuré par le directeur et l'assistant de direction.

Il se charge de la gestion de personnel et des moyens finance et comptabilité, œuvres sociales, contentieux, projets et redevance aéronautique sur les différents atterrissages, il rend compte périodiquement de la situation à la direction générale dont le siège se trouve à ALGER.

### **3.4 Service Technique :**

Il comprend à son tour deux services à savoir le service radionavigation et le service énergie et balisage.

### **3.5 Service Radionavigation :**

Est assuré par des électroniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation des équipements de radionavigation télécommunications et veiller à leur bon fonctionnements.

La radionavigation est assuré par un équipement spécifique dont :

- balise non directionnelle (non Directionnel Bacon) NDB
- Very high frequency unidirectional range (VOR) (alignement omnidirectionnel (VHF).
- Distance measuring Equipment (DME) : équipement de mesure de distance.



- instrument landing system (ILS) système d'aide à l'atterrissage aux instruments.
- dipôle de champs.<sup>1</sup>

### 3.6 Service Energie et Balisage :

Le service est assuré par des électrotechniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation et la maintenance de tous les équipements d'énergie et balisages lumineux aéroportuaire et ils veillent au bon fonctionnement et à la continuité du service en cas de coupure d'énergie électrique.

- **La piste d'atterrissage :** La piste d'atterrissage de l'aérodrome de BEJAIA présent une longueur de 2400 m et une largeur de 45 m. Et comme elle est constitué d'un parking c'avion qui peut Parker jusqu'à 5 avions.
- **Les choix de l'implantation de la piste d'atterrissage :** Le choix de cette piste est basé sur plusieurs critères dont le plus important est les vents dominants qui sont les vents de l'OUEST et du NORD. Elle est constituée de deux pistes la 08 qui fait référence à l'angle 80° et la 26 qui font la référence à l'angle 260° par rapport au nord magnétique et d'un parking d'avion.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, on a pu présenter l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (*ENNA*). On a fait aussi le point sur ses multiples services et ses diverses installations qui fonction toujours à la faveur de la sécurité des passagers, employés, matériels et équipements.

---

<sup>1</sup> Standard, specification for construction of aéroport , edition FAA,1968

(a)



(b)



**Figures a et b :** Vue aérienne de l'aéroport de Bejaia (a), Vue sur les pistes de l'aéroport de Bejaia

## SECTION II : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

### 1. Déroulement de l'entretien

Le travail pratique a pris une durée de trois mois est ce du 01 mars 2014 au 31 mai 2014. Nous avons consacré les deux dernières semaines du mois de Mars pour la pré-enquête dans le but de cerner la problématique de notre recherche ainsi pour la formulation de nos hypothèses en entretenant avec quelques agents de l'ENNA.

La collecte des données a été effectuée par des entretiens d'une durée indéterminé, vue la différenciation des tâches des services. Parfois plus de deux heures et demi surtout avec les contrôleurs. En outre, on a eu toujours recours à l'explication des concepts sociologiques . Ces entretiens se sont déroulés dans un bon climat. Nous nous sommes déplacés dans le bureau de chacune des personnes, la plus part du temps entre 10h et 11h30 ou 13h30 et 16h.

À travers ce chapitre nous avons éclaté l'aspect méthodologique de notre recherche. Nous avons donné une présentation simple de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en précisant la technique, la méthode et la population visée au sein de '*Etablissement National de la Navigation Aérienne*'. Les entretiens effectués nous ont permis de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses.

**Codification des enquêtés :**

*Tableau n°04 : Spécificités de l'échantillon*

<b>Enquêtés</b>	<b>Code</b>	<b>Age</b>	<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fonction occupée</b>
N°1	A1	56	Bac 5	Contrôleur aérien
N°2	A2	34	Bac 5	Contrôleur aérien
N°3	A3	35	Bac 5	Contrôleur aérien
N°4	A4	41	Bac 2	TS en circulation aérienne principale
N°5	A5	57	Moyen	Chef d'équipe SSLI
N°6	A6	29	Secondaire	Agent SSLI
N°7	A7	35	Secondaire	Taxateur
N°8	A8	41	Bac 3 DUA	Informaticienne
N°9	A9	38	Bac	Secrétaire de direction
N°10	A10	56	Bac 4	Sous-directeur
N°11	A11	26	Bac 4	Analyste financier
N°12	A12	35	Bac 4	Charger d'études
N°13	A13	32	Bac4	Analyste financier
N°14	A14	40	Bac 4	Analyste financier
N°15	A15	54	Secondaire	TS en circulation aérienne principale

*Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :*

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Masculin</b>	11
<b>Féminin</b>	04
<b>Total</b>	15

Les renseignements pris de ce tableau, est qu'il y a un nombre considérable des enquêtés sont du genre masculin avec une fréquence de onze (11) par rapport au sexe féminin qui est plus faible avec une fréquence de quatre (04).

**Tableau n°06 : La répartition de l'échantillon selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>Fréquence</b>
<b>[25-35]</b>	6
<b>[36-45]</b>	6
<b>[46- 56]</b>	3
<b>Total</b>	15

Après l'analyse du présent tableau, nous remarquons que c'est l'effectifs les plus élevés des enquêtés, sont inclus dans les catégories d'âge de (25-35) et celle de (36-45). Ils sont donc les plus dominants avec une fréquence de six (06) pour chaque tranche d'âge. Tandis que le dernier classement des catégories est celui des personnes âgées entre (46-56). Ils représentent une fréquence de trois (03). Par conséquent, nous constatons que notre échantillon est dominé par deux catégories d'âge (25-35) et celle de (36-45).

**Tableau n°07 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Universitaire</b>	12	80 %
<b>Secondaire</b>	2	13.33%
<b>Moyen</b>	1	6.67 %
<b>Total</b>	15	100 %

D'après ce tableau, nous remarquons que notre échantillon a un niveau d'instruction universitaire avec une fréquence de douze (12), ensuite le niveau secondaire avec une fréquence de deux (02) et enfin le niveau moyen est représenté avec une fréquence de un (01).

**Tableau n°08: Catégories Socio-professionnelles des enquêtés:**

<b>Poste occupé</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Chargé d'étude*</b>	01
<b>Contrôleur tour</b>	03
<b>Analyste financier</b>	03
<b>Sous directeur</b>	01
<b>Taxateur aéronautique*<sup>1</sup></b>	01
<b>T.S en circulation aérienne</b>	02
<b>Secrétaire de direction</b>	01
<b>Chef d'équipe SSLI*<sup>2</sup></b>	01
<b>Ingenieur en informatique</b>	01
<b>Agent SSLI*</b>	01
<b>Total</b>	15

Le tableau indique la fonction occupée par chaque enquêté avec l'effectif de 3/15 occupe un poste de contrôleur de la circulation aérienne et d'analyste financier principal avec une fréquence de trois (03) pour chaque poste. Tandis que le poste de technicien supérieur de la circulation est représenté par une fréquence de deux (02). Les autres postes sont représentés par une fréquence de un (01).

## **2. L'analyse du contenu des entretiens:**

A base d'un prélèvement aléatoire simple de notre échantillon nous avons réalisé quinze entretiens individuels, pour assurer la neutralité et l'objectivité des opinions des enquêtés lors du déroulement des entretiens. Pour accéder à des informations pertinentes, prenant en considération la nature du travail dans l'entreprise, dans la mesure du temps qui nous est accordé pour effectuer nos entretiens, et la situation presque inconfortable avec laquelle on mène nos entretiens.

<sup>1</sup> Taxateur aéronautique :

<sup>2</sup> SSLI : service sauvetage et lutte incendie

Notre enquête par le guide d'entretien combine les trois hypothèses, formulés à l'égard de notre problématique sous forme de trois axes contenant un ensemble de questions structurés afin de parvenir à infirmer ou confirmer nos hypothèses.

### 2.1 Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse:

Nous analyserons dans cette partie, l'influence du contexte et les caractéristiques de la situation qui détermine le style de commandement.

Nous allons présenter les résultats des différentes questions posées aux enquêtés à travers les tableaux suivants.

**Tableau n°09: Les discours selon la signification du terme commandement**

Catégorie de réponse	Fréquence	Arguments
<b>Représentation positive.</b>	09	« Correspond à la hiérarchie, manière de dirigé, Pouvoir, autorité, influence »
<b>Représentative Négative</b>	06	« Termes de réalité dans l'entreprise algérienne, subir, difficultés d'être responsable dans l'entreprise.»
<b>Total</b>	15	

Conformément au tableau suivant nous constatons que les employés qui sont au nombre de neuf (09) ont défini le terme commandement comme étant une manière de diriger ou de maintenir le pouvoir du poste. Qui exerce une certaine autorité légitime sur l'ensemble de l'entreprise, exprimant une relation d'hiérarchisation entre la personne qui commande est celle qui subit

« Décider, ordonner ; exécuter. » **A7 35 ans**, « Nous, on ne fait que exécuter les ordres du dirigeants. » **A6 29ans** Cela dit les six (06) autres ont répondu d'une manière pragmatique à savoir que le commandement est synonyme d'une lourde tâche, qui résulte de la difficulté d'être responsable dans l'entreprise



prenant en considération les raisons et les conséquences de la situation. Sachant que subir n'est pas tout le temps la situation ou le vécu de l'employé mais parfois est celle de beaucoup de dirigeants.

Le terme du commandement pour l'ensemble de notre échantillon se définit à la fois dans le contexte de sa forme ancienne, tel que le monde organisationnel le percevait et le détermine. Parlons du pouvoir, d'autorité, et de hiérarchisation. On définit plus précisément les différentes formes de pouvoir comme le pouvoir de l'information détenu par certaines personnes. Ou bien le pouvoir du poste et non pas de la personne, car cette autorité accordée au titulaire du poste sera transmise à une autre personne ou sera perdue une fois que cette dernière quitte le poste, prenant l'exemple de la retraite ou de sanctions comme le rapporte l'un de nos enquêtés : « *un fauteuil éjectable* » **A1 56ans**, d'une part.

Pour eux le commandement a pris une nouvelle dimension dans le contexte actuel de l'entreprise algérienne. Tel que le désignent les différentes situations sociopolitiques et les relations au travail. Ainsi que l'opinion attribuée à la nouvelle culture de l'entreprise (relations informelles) : « *des gens épaulés* » **A8 41ans**, comme le rapporte l'un de nos enquêtés. En parlant plus d'une certaine spécificité algérienne, au lieu de parler du travail lui-même, on s'intéresse plutôt au phénomène submergé qui est « *L'administration Algérienne* » **A1 56ans** comme le souligne l'un de nos enquêtés « *le commandement ne dépend pas de nous, et ça ne dépend pas de lui* » **A1 56ans**.

La conception de l'employé algérien accable une image floue au commandement, en disant que dans le contexte actuel les gens ne veulent pas travailler ils, s'impriment dans le domaine du travail pour être rémunérés, peu importe le moyen peu importe la manière, ce qui importe c'est la paix sociale.



Le commandement repose sur deux principes important le premier est la responsabilité complète d'accomplissement des rôles, et la responsabilité d'assumer ces rôles. Mais apparemment c'est difficile de ce perfectionné dans l'accomplissement des rôles et d'adopté un comportement ou une position précise vis-à-vis d'une situation donnée, même quand il s'agit de légitimité vu la complexité des attitudes et des mentalités des employés algériens au travail, en terme rapporté « *ce n'est vraiment pas facile d'être responsable dans l'entreprise* » **A15 54ans**. Ainsi, pour évité les situations fâcheuses dans l'entreprise les dirigeants sans moins autoritaires, plus tolérants car ils savent que l'employé algérien n'aime pas être soumis a des lois rigides « *l'employé va s'étouffer* » **A15 54ans**.

**Tableau N°10:** *Le bon commandement est synonyme de bonne équité.*

<b>Catégories de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Argument</b>
<b>Equité</b>	10	<i>«oui c'est normale », «cela instaure un bon climat social dans l'entreprise », «sentiment d'égalité. »</i>
<b>Non équité</b>	5	<i>«non pas forcément, On peut avoir un bon style de commandement et vivre une non équité au travail. »</i>
<b>Total</b>	15	

Nous constatons dans la lecture de ce tableau que les enquêtés qui affichent une fréquence de dix (10) considèrent qu'un bon style de commandement est synonyme de bonne équité et cela en argumentant que «*cela instaure un bon climat social et un sentiment d'égalité*» **A7 35ans**. Contrairement à ceux qui affichent une fréquence de cinq (5) et qui pensent que c'est synonyme de non équité.

Le commandement dans son sens le plus large s'est avéré comme la tâche la plus compliquée. Il ne s'agit pas seulement d'habilités, de recommandations et de maintenir une forme d'autorité seulement. Mais c'est toute une responsabilité. Sachant que cette dernière est partagée entre les membres qui constituent l'entreprise où chacun est conscient de l'existence d'une équité voulue dans le but de rétablir ou conserver un état d'équilibre sur le plan psychologique et organisationnel. « *Certes c'est le synonyme d'une bonne organisation de l'entreprise* » **A12 35ans**. Ce qui est important à savoir, pour notre échantillon, un bon style de commandement est vraiment le synonyme de la variable d'équité : « *notre dirigeant dirige équitablement et raisonnablement l'entreprise* », **A14 40 ans**. Mais pour qu'il soit ainsi au sein de L'ENNA. Il doit y avoir une équité visible et concrète « *dans le cas de notre aéroport, il n'y a pas d'équité puisque il n'y a pas une reconnaissance du travail* » **A8 41ans**. C'est l'exemple des éléments qui travaillent et qui fournissent des efforts et d'autres qui ne s'intéressent guère au travail et ils sont tellement plus négligents que d'autres. De même ils reçoivent le même salaire. Cela pousse à démotivé, L'employé et à créer en lui des idées contradictoires et des tensions psychologiques désagréables qui tente de les réduire de la manière à adopter un comportement particulier « *puisque le salaire est le même cela ne vaut pas la peine de se fatiguer* » **A8 41ans**, certes la situation enclenche un climat de négligence et de paraisse de la part de l'employé.

Comme l'affirme le chercheur **Adams**<sup>1</sup> avec la théorie de l'équité « les individus préfèrent en générale une condition d'équité, c'est-à-dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leurs relations d'échange avec l'organisation ».

Dans un autre contexte l'ensemble de l'échantillon estime que la manière de diriger du responsable est flexible, d'ailleurs ils nous expliquent néanmoins que

---

<sup>1</sup> Shimon L. et autres : psychologie du travail et de comportement organisationnel, 2me édition 1996, p98.

dans des situations spécifiques a risques, le responsable ne badine pas avec la réglementation et la sécurité aéronautique, la plus part de nos enquêtes ont utilisé les termes suivants : «souple, compréhensif, a l'écoute de tout le monde, instaure une convivialité et vigilant» **15A 54 ans**

En fait, les enquêtés précisent que les bonnes relations qui on été établies au travail, son le vis-à-vis d'un bon comportement et que celui-ci appartient par originalité a la nature des attitudes du dirigeant. « *Le responsable est cale est flexible mais cela dépend des situations*» **A15 54 ans.**

La flexibilité entant que facteur de motivation qui assure la compréhension entre les membres, la bonne conduite des hommes dans l'entreprise, une meilleur distribution de l'information (commandement), et l'unité du groupe autour d'une réelle motivation ( le travail en collaboration) , cela ne veut pas dire que la flexibilité n'a pas de conséquences négatives« *les gens font ce qu'il veulent quand il n'ya pas de rigidité, ou des limites, cela laisse place a l'anarchie* » **A15 54 ans.** Or la flexibilité par fois n'est même pas le choix du dirigeant mais le second choix, rien que pour garder l'équilibre et l'entente entre les diverses structures de l'entreprise. Exemple ; avec un ensemble d'habitudes maintenu au travail si un jour le dirigeant change de manière de commander il aura des difficultés à gérer (des situations conflictuelle) des comportements manifestés pour exprimé leurs désagrément a tout les niveaux, « *dirige d'une manière approprié et persévérante à la limite de ses prérogative* » **A1235ans.** Dans tous les cas les témoignages ont attribué des valeurs dans le sens positif en disant que la manière avec la quelle le dirigeant exerce son autorité, ses agissements par rapport à des situations donnée, et affirment que cette dernière convient a tout le monde mais pas forcément pou le bon déroulement du travail ; **A14 40ans**« *le style est bon, mais il est inadéquat a la situation de l'entreprise*».

**Tableau n°11:** Jugement apporté au style de commandement adopté par rapport à l'accomplissement des tâches et la nature du travail .

Catégories de réponse	Fréquence	Argument
<b>Positif</b>	8	« Adapté, selon la nature de la situation, correcte »
<b>Négatif</b>	7	« Inadéquat », « pas tout à fait adapter au besoin de l'entreprise », « préférable qu'il soit rigide pour assurer la qualité du travail en général » « n'est pas convenable bien qu'il arrange tout le monde »,
<b>Total</b>	15	

Les éléments recueillis auprès des enquêtés pour connaître leurs avis sur le style adopté dans l'entreprise nous avons constaté qu'un bon nombre de notre échantillon pas forcément unanime avec une fréquence de huit (08) jugent que le style adopté est positif pour l'accomplissement des tâches de travail « acceptable, les tâches sont bien définies pour chacun, ce qui rend la tâche plus facile pour les deux parties (exécutant et ce lui qui commande) » **A7 35ans**. Dans l'autre sens une fréquence de sept (7) considèrent qu'il est négatif est inadapté à l'accomplissement des tâches au travail par rapport à la nature du travail, au niveau de l'entreprise, comme le rapporte un de nos interviewé « inadéquat, il est préférable qu'il soit rigide pour le travail en générale » **A9 38ans** ; « je vais dire qu'il est bon coté relationnel, pour assurer la communication le bon déroulement du travail mais pas pour la qualité du travail malgré le sérieux exigé. » **A9 38ans**.

Suite à la lecture précédente, le jugement attribué au style de commandement de la part de quelques enquêtés par rapport à la nature de travail et la tâche de chacun des membres, expliquent l'importance du rôle de dirigeant dans

efficacité de l'accomplissement des tâches. Malgré la multitude des services et la diversification de la nature des activités, le contrôle de l'organisation du travail se fait par l'unique personne qui est le dirigeant.

L'inconvenance du style de commandement adopté par rapport à la nature du travail exprimée par différentes conceptions et points de vue comme « *d'une manière inégale par rapport aux tâches, car l'administration demande plus la présence du DSA.* » **A13 32ans** la présence par rapport aux décisions, par rapport la position défendue quel qu'elle soit. « *Le style de commandement actuel est adapté* » **A8 41ans**,

Le style appliqué dans l'entreprise est tenue par conscience aux raisons et aux conséquences de la situation constaté d'après le vécu ou les expériences au travail. De plus au niveau de maturité des employés, finalement après avoir juxtaposé les niveaux de maturité et le comportement orienté vers la tâche ou les relations, un style qui leur laisse plus de liberté d'action et qui favorise la délégation des responsabilités.

Ces entretiens nous ont mené à déduire que le style adopté a une influence positive sur l'accomplissement des tâches de travail, cela est due à un climat social très influant et au respect voué au directeur mais aussi à la conscience professionnelle de certains employés ainsi qu'à la nature de leurs fonctions qui leur impose une certaine rigueur du fait que la vie des gens est en jeu, néanmoins la rigidité est revendiquée par certains de nos enquêtés pour faire pare au individu qui use de cette flexibilité pour enfreindre et profiter de cette indulgence, c'est pourquoi il considère que la nature de l'homme est égoïste, fainéant et altruiste ce qui impose une conciliation entre un commandement rigide et flexible pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise dans l'accomplissement des tâches.

**Tableau n°12 : la motivation et le climat social au sein de l'ENNA.**

Catégories de réponse	Fréquence	Argument
Motivé	11	«Assez bon, union, conviviale «tout à fait on arrive à rétablir les relations malgré les petites tensions», «sur une échelle de 10 je dirai 6 sur 10», «climat formidable complémentarité»
Pas du tout motivé	4	Pas autant motivé
Total	15	

Le tableau de synthèse des résultats sur la motivation et le climat sociale régnant dans l'entreprise indique une fréquence de onze (11) qui se sentent motivé par le climat social de l'entreprise, et une fréquence de trois (3) qui se sentent pas du tout motivé, à l'exception d'un (01) seul enquêté qui est neutre.

Nous constatons que presque à l'unanimité notre échantillon considère que le climat social est très favorable à l'exercice de leurs fonctions et que c'est le point le plus positif de l'entreprise ou règne une certaine paix sociale comme le rapporte certains témoignages qu'on a récolté « sur une échelle de 10 je dirai 6/10 » **A6 29ans** ; «un climat formidable, conviviale, tranquillité, 6 ans sereine » **A5 35ans, A15 54 ans.** ; « Je dirai bien à un degré satisfaisant » **A12 35ans.**

Nous avons noté aussi qu'un seul élément tien à garder une neutralité par conviction que le climat sociale motive mais quand nos objectifs sont définis le travail deviens la règle numéros un (1). « Je suis la pour travailler, le travail doit être le seul élément important de la motivation » **A8 41ans** le climat sociale peut motiver ou démotiver, mais le travail reste la neutralité, en outre, l'élément ne préfère pas s'exposer, vue le vécu et les situations conflictuelles vécu auparavant ce qui le laisse très perplexe.

En ce qui concerne les trois 03 autres éléments qui n'éprouve aucune motivation par rapport a leurs travail, cela est due a l'effet de la monotonie et a la routine quotidienne au travail, c'est-à-dire que la routine et la répétition des taches qui ne génère pas en eux un attachement a l'exercice de leurs fonction malgré l'existence réelle d'un bon climat social parfaitement serein et favorable au travail.

Cela dit, nous concluent qu'un nombre important d'enquêté considère que le style adopté, contribue positivement au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise, le responsable donne le meilleur de lui même d'ailleurs l'un d'entre eux nous dit que «il contribue au développement avec une bonne initiative et une persévérance au quotidien» et cela dans le but de mettre les employés dans de bonnes conditions de travail pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et notamment le premier objectif de l'entreprise qui est d'assurer la sécurité aérienne. Tandis que un autre affirme que : « c'est grâce a la complicité, et a la cohésion de groupe qui permet le développement de l'entreprise ».

Il est vrai que certain individu use de la confiance du responsable pour négligé en quelque sorte leur travail mais cela n'a aucune répercussion sur le bon fonctionnement de l'entreprise du fait qu'il règne une vrai cohésion de groupe.

**Tableau n° 13 :** *Le style de commandement adopté assure le bon fonctionnement de l'entreprise et contribue à son développement.*

Catégories de réponse	Fréquence	Argument
<b>Positif</b>	14	<i>«De manière complémentaire», «de manière positive et continue», «il contribue avec une bonne initiative et une persévérance au quotidien, malgré le manque d'un petit degré d'autorité», «complicité, cohésion de groupe», «régularité, efficacité et sécurité»</i>
<b>Négative</b>	1	<i>«En étant autoritaire»</i>
<b>Total</b>	15	

Le domaine du contexte du tableau retient quatorze (14) opinions positives de réponse concernant la contribution du style de commandement au bon fonctionnement ainsi qu'au développement de l'entreprise, cela dit un élément 1 /15 souligne son désaccord.

Lors de notre analyse de nos entretiens, nous constatons qu'un nombre important d'enquêtés considèrent que le style adopté, contribue positivement au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise d'ailleurs l'un d'entre eux nous a dit que *«il contribue au développement avec une bonne initiative et une persévérance au quotidien» A13 32ans*; *« oui pour le bon fonctionnement mais le développement demande plus d'initiative et plus de rigueur » A13 32ans* tant dit qu'un autre nous informe que *« c'est grâce a la complicité, cohésion de groupe que notre entreprise assure la continuité »*. Mais pour le seul interviewé a opinion négatif, il nous dira que *« le style adopté n'assure pas toute a fait le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise il y a un manque d'autorité qui laisse place à une certaine anarchie» A14 40ans*.



*Tableau n°14 : influence d'un style de commandement particulier sur le travail des subordonnés,*

<b>Catégories de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Argument</b>
<b>Influe positivement et négativement</b>	<b>13</b>	<i>« Quel que soit le style peut influencer le travail des subordonnés », « cela peut démotiver l'individu malgré le contrôle qui peut assurer », « comme il peut réduire sa capacité ou la limité aux rôles approprié »</i>
<b>Influence positive</b>	<b>02</b>	<i>Oui, « Collaboration au travail, une relation de complémentarité, confiance » ; « cela permet de développé la communication ».</i>  <i>« L'entente entre les groupes et les services. »</i>
<b>Total</b>	<b>15</b>	

Les résultats de ce tableau montrent que les réponses de nos enquêtés en nombre de treize (13) affirment qu'un style de commandement peut influencer de manière positive et négative, sur le travail des subordonnés, tandis que deux (02) de nos enquêtés considèrent, que le style autoritaire influe d'une manière positive sur le travail des subordonnés.

Etant donné que le style de commandement est l'ensemble de comportements, d'attitudes vis-à-vis des situations données, une manière de dire, et d'agir face à une ou plusieurs personne à la fois, mais aussi de prendre et d'entreprendre des décisions et actions pour assoir son commandement, l'employé subit une influence directe ou indirecte, physique ou morale dans le

sens de faire naître en lui un état émotif motivant ou démotivant dans le contexte du travail, et ce pour perfectionner son rendement au travail.

L'employé avec les différentes attitudes changeantes peut être influencé positivement et négativement, il est vrai que l'ensemble de notre échantillon approuve la flexibilité « on est toujours en collaboration avec le responsable, il nous confie une part de ses responsabilités, bien sûr dans le cadre de la réalisation de nos tâches de travail » **A4 41ans** , car celle-ci favorise le travail en collaboration, un travail de complémentarité, il assure un rendement acceptable mais pour assurer le maximum, la qualité et l'efficacité dans le travail il faut opté pour un style de commandement rigide tel que le souligne cet élément « *s'il y a plus de sérieux au travail tout fonctionnera impeccablement et plus de rigidité impliquera une bonne maîtrise des tâches* » **A13 32ans** ; « *oui tout a fait une autorité veut dire que chacun s'occupera de sa tâche convenablement* » **A14 40ans**.

Les employés L'ENNA aéroport de Bejaia s'accorde volontiers avec la flexibilité en d'autre terme « *oui forcément si le style du commandement change cela ne marchera pas* » **A3 57ans**.

« *Si la situation change un jour cela va provoquer une monotonie et touchera au quotidien de nos employés (influence négative)* » **A15 54ans**.

*Tableau n°15 : réalisation des objectifs en appliquant un style de commandement adopté.*

<b>Catégories de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Argument</b>
<b>Objectifs atteints</b>	13	<i>«Climat calme qui favorise le travail». «objectifs atteint grâce à la flexibilité et a l'encadrement du dirigeant». «grâce à l'organisation et sérieux face à la tâche»</i>
<b>Objectifs non atteints</b>	02	<i>Le fait d'avoir un seul responsable engendre une charge de travail</i>
<b>Total</b>	15	

Ce tableau nous confirme avec une fréquence de treize (13) que les objectifs de l'entreprise sont largement atteints et selon eux grâce au style adopté qui les motivent à l'accomplissement de leurs taches, les deux (02) autres réfute catégoriquement que tous les objectifs ne sont pas atteint ils nous rapportent : *«la réalisation des objectifs de l'entreprise ne sont pas atteints est cela est due à plusieurs facteurs et parmi ces facteurs le plus important , la flexibilité qui freine leurs accomplissement» A14 40ans* l'autres nous dit : *«le responsable est submergé par le travail ce qui ne lui permet pas d'assuré la réalisation de l'intégralité des objectifs» A9 38ans .*

Bien qu'il existe des objectifs collectifs tels que la réussite, la survie et la continuité de l'entreprise, assurer par le moyen de la centralisation via le contrôle, cela explique la relation d'un style de commandement donné comme variable dépendante avec les objectifs qui sont visés.

On peut manifester un certain comportement (tolérant) pour éviter les situations délicates. Concernant les objectifs personnels c'est difficile de déterminer un objectif personnel car ce n'est pas visible mais on peut comprendre le comportement vis-à-vis des gens et des situations par une simple observation. « *Non le fait de ne pas réussir a dégager une partie de la responsabilité( un seul responsable) qui dirige toute une entreprise semble une tache très lourde* » **A7 36ans.**

**Exemple :** le style de commandement flexible peut être l'objectif personnel dont l'intérêt est d'établir un climat serein.

## 2.2 analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Nous analyserons dans cette partie les répercussions du processus décisionnel sur la gestion de l'entreprise :

**Tableau n°16 :** la structuration des décisions au sein de L'ENNA

Structure de décision	Fréquence	Argument
<b>Décision structuré</b>	15	«seule le directeur et les directeurs centraux sont habilité a décidé» «les décisions stratégique sont généralement préétablies par les directions centrales avec consultation du responsable locale» «trop structuré »
<b>Décision non structuré</b>	0	
<b>Total</b>	15	

Dans ce tableau les enquêtés affichent une fréquence de quinze (15) qui veut dire la totalité, ils trouvent que les décisions sont structuré et préalablement établies.

Nous constatons que les décisions prises au sein de l'ENNA sont généralement structurées de manière descendante et préétablies du fait que ce soit le responsable qui prend et coordonne toutes les décisions surtout quand il s'agit de décision stratégique ou de sécurité aérienne, il est le seul à être habilité formellement à décider, à noter aussi que certaines décisions se font à l'échelle des directions centrales comme l'affirme un des enquêtés : « les décisions sont préétablies en général par le directeur ou bien les directeurs centraux » cela permet d'être au courant de toute les situations et de pouvoir prendre les mesures appropriées. Mais ils nous disent aussi que cela a une dimension négative sur l'entreprise du fait que ce soit le responsable qui décide, du coup il engendre une lenteur dans la prise de décision et cela se fait ressentir sur l'accomplissement des tâches de travail. Néanmoins, l'existence d'un processus décisionnel informel a été avouée par une minorité qui rapporte : « oui il existe un processus informel, les syndicats et le comité de participation ont une influence à un certain degré sur la prise de décisions ».

La nature du processus décisionnel dans l'entreprise d'après nos enquêtés qui affichent une fréquence de quinze (15) affirme que le caractère centralisé est dominant. Toutes les décisions dans l'entreprise sont véhiculées soit par le premier responsable à l'échelle locale qui est le directeur soit par un communément accord entre lui et les différentes structures et directions centrales de l'entreprise pour les décisions dites stratégiques et à caractère très spécifique, le témoignage d'un de nos enquêtés « seule le directeur et les directeurs centraux sont habilités à décider ».

*Tableau n°17 : les répercussions engendrées par le processus décisionnel centralisé.*

Type de répercussions	Fréquence	Argument
Négatives	12	« Lenteur, un conflit entre les directions du fait de la centralisation, » « manque de réactivité », « connaissance insuffisante des particularités locales » ; « l'instabilité socioprofessionnel »
Positive	3	Elle augmente l'efficacité, le contrôle, cohérence des décisions, une coordination entre les services
<b>Total</b>	15	

Les données de ce tableau démontre que les répercussions engendré par le processus décisionnel sont négatif avec une fréquence treize (13) ainsi les enquêtés argumentent que «celui-ci engendre une lenteur et un manque de réactivité mais aussi une connaissance insuffisante des particularités locale ». Tandis que les trois autres avouent néanmoins que la centralisation a aussi des avantages positifs l'un d'entre eux nous dit : « la centralisation a aussi de plusieurs avantages qui assure la pérennité de l'entreprise avec un meilleur contrôle, efficacité, et sécurité avec un bon degré de cohérence dans la prise des décision ».

L'ENNA adopte un processus de centralisation des décisions est ce dans le but de garder le contrôle de la situation surtout que le caractère très spécifique de cette entreprise qui est le domaine aérien, ou chaque décision s'avère être stratégique, impose un certain contrôle et une rigueur dans tous les secteurs afin de prendre les décisions les plus approprier, Cela dit certaines procédures

engendre un retard dans l'accomplissement d'un bon nombre de dossiers qui sont en instance de traitement. Néanmoins la centralisation permet de contrôler et d'avoir une vue sur tout ce qui se déroule en temps réel au sein de l'entreprise.

### 2.3 Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.

*Tableau n°18 : La structure hiérarchique comme facteur de déséquilibre.*

<b>Fonctionnement organisationnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Arguments</b>
<b>Suffisant</b>	<b>0</b>	Néant
<b>Insuffisant</b>	<b>15</b>	<i>«la structure elle est insuffisante » «revoir la structure de l'entreprise est indispensable»</i>
Total	<b>15</b>	

Au vue des différentes questions qu'on a posé à nos enquêtes sur la structure hiérarchique de leur entreprise cela s'avère qu'à l'unanimité avec une fréquence quinze (15) estime que celle-ci n'est pas suffisamment structuré en déplorent « elle est insuffisante ».

Ainsi, en vue de mieux comprendre la structuration de notre lieu de recherche nous avons eu accès à l'organigramme pour voir la structure hiérarchique de l'entreprise, nous avons constaté et observé qu'il y a pas moins de sept (7) services, dont l'effectif totale du personnel se résume au nombre de 73 éléments, a leurs tête un seul responsable qui gère et supervise l'intégralité des taches et de tous ce qui se réalise à l'échèle de l'aéroport dans les moindres détails, et cela afin de comblé un certain déséquilibre organisationnel qui se répercute sur lui par une grande charge de travail en étant disponible à tout moment et cela par conscience, connaissance et par sens des responsabilités.

**Tableau n°19 : impact de la structure hiérarchique de l'entreprise sur le responsable.**

<b>Impact de la structure sur le responsable</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Arguments</b>
<b>Positif</b>	0	
<b>Négatif</b>	15	<i>« le déséquilibre ne parait pas mais, le responsable assume une lourde tache », «il est submergé par le travail il ne sort pas de son bureau» « il ne peut pas être au four et au moulin».</i>
<b>Total</b>	15	

D'après les résultats de nos entretiens les enquêtés sont communément d'accord avec une fréquence de quinze (15) sur le fait que la structure hiérarchique actuelle est en déséquilibre et que cela influe de manière négative, principalement sur le directeur.

Cette structure parait en déséquilibre et cela a une répercussion directe sur le directeur avec une lourde responsabilité qui se résume à gérer toute l'entreprise tout seul, cela lui impose de fournir un effort considérable pour arriver à coordonné les différentes taches quotidienne des différent structure de l'entreprise l'un de nos enquêtés nous dit : *« le déséquilibre ne parait pas mais, le responsable assume une lourde tache »* **A1-A15**. L'absence de collaborateurs ce fait ressentir à savoir la l'implantation des chefs de département et de service l'un des enquêtés affirme *«il est submergé par le travail il ne sort pas de son bureau »* **A4 41ans**, l'autre dit : *« il ne peut pas être au four et au moulin»* **A3**



**57ans.** Cela nous mène à constater que le responsable est à besoin de personne sensé l'épaulé dans l'accomplissement des tâches de gestion permettra, un contrôle plus régulier et plus performant et avoir ainsi une structure bien coordonnés à fluidifier l'accomplissement des tâches.

Les témoignages des enquêtés montre bien à quelle point le responsable est débordé et parvient difficilement à faire tout ce qu'il prévoit. Ce problème de surcharge de travail a un effet pervers puisque non seulement cela nuit au bien-être de l'individu et à l'efficacité de l'entreprise, mais, en plus, cela constitue un obstacle à la mise en œuvre d'interventions visant à l'amélioration du bien-être au travail.

Nous nous retrouvons donc devant un paradoxe où le responsable et souvent surchargé de travail et préoccupé par les exigences quotidiennes du travail et ne peut consacrer du temps et de l'énergie pour améliorer leurs conditions de travail. Il s'installe donc un cercle vicieux qui rend impossibles la réflexion et l'action et ne laisse d'autre choix à l'individu que de supporter les contraintes du travail. Ainsi, le facteur de risque, qui se fait ressentir du fait de la sensibilité de veiller à la sécurité aérienne est une surcharge de travail, à un double effet : il est nuisible au bien-être et nuisible à l'implantation de changements positifs dans les conditions de travail.

### **3. les résultats de la recherche :**

Suite aux entretiens que nous avons effectués au sein de l'ENNA avec les différentes personnes que nous avons interrogées d'une manière générale sur l'impact du style de commandement sur la gestion de l'entreprise, le processus décisionnel ainsi que sur la structure hiérarchique de l'entreprise est ce dans le but de dégager des résultats de nature empiriques dont la validité reste liée au contexte dont lequel nous avons effectués notre recherche, nous sommes arrivés à déduire ce qui suit :

L'hypothèse qui consiste à dire que le style de commandement est adapté aux caractéristiques de la situation et à la maturité des collaborateurs est vérifiée sur le terrain. Le personnel sujet de cette enquête a montré une disponibilité à collaborer avec le cadre dirigeant vu la flexibilité avec laquelle ce dernier gère les différentes situations qui peuvent surgir dans l'accomplissement des tâches. Cette flexibilité s'est opposée par moments à une certaine rigidité ou bien rigueur dans l'exercice du pouvoir quand les conditions l'exigent.

Les décisions prises à une échelle supérieure de la hiérarchie de commandement avaient des répercussions négatives sur le comportement et motivation des employés, subordonnés ou collaborateur. Le pouvoir centralisé qui se manifeste par des décisions ou ordonnances empêchent ou bien freinent l'accomplissement et la finalisation de certains dossiers. La majorité du personnel interrogé est unanime quant au constat avancé ci-dessus et confirmant ainsi notre deuxième hypothèse qui stipule que le processus décisionnel opérant engendre des répercussions sur l'entreprise et son personnel.

La charge de responsabilité constatée au niveau de la structure qu'est l'ENNA de Bejaia est énorme. Une charge dévolue à toute une structure hiérarchisée où certaines tâches sont déléguées à des chefs de départements ou de services n'est actuellement assumée que par une seule personne. Ce qui constitue un grand déséquilibre dans l'organisation. Ce constat est en parfaite concordance avec la troisième hypothèse avancée qui consiste à dire que l'absence d'une bonne structuration hiérarchique engendre un déséquilibre organisationnel et une charge de responsabilité sur le dirigeant.

## Conclusion :

L'enquête entreprise auprès du personnel de l'Etablissement National de la navigation aérienne (ENNA) nous a permis de constater que l'impact du style de commandement adopté au sein de l'entreprise est plutôt positif selon l'avis de l'ensemble des employés interviewés et qui constitue l'échantillon du capital humain que recèle l'ENNA. Ils affirment que le style de commandement adopté par leur responsable est le modèle le plus adéquat à leurs quotidiens. Celui-ci favorise la fluidité des relations et facilite la communication entre les groupes et services.

En effet, nous avons constatés les déficiences de l'entreprise face à la politique de centralisation qui se traduisent par certains déséquilibres dans la structure hiérarchique et qui ont comme conséquence le cumul de la charge de travail sur le dirigeant.

En définitive les raisons pour lesquelles notre recherche est menée, rejoignent l'objectif de compréhension des phénomènes organisationnels et l'étude de leurs dimensions négatives et positive, à la fois sur l'entreprise et sur le personnel, de manière à répondre constructivement aux problématiques posées dans la nature des différentes situations.

Il ne s'agit pas seulement de remettre en cause le style de commandement, mais il s'agit aussi d'avoir une conscience de la situation actuelle.

Le commandement comme concept de développement organisationnel est intimement lié à la nécessité d'apporter un changement qui peut découler de certains facteurs internes ou externes à l'entreprise par l'intermédiaire des relations socioprofessionnelles. Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement de

---

remettre en cause le style de commandement, mais de prendre conscience du contexte ou de la situation socio-économique et sociopolitique actuelle du pays.

Le commandement autant qu'un processus conversationnel et dynamique qui ne consiste guère dans l'application de solutions recettes, mais plutôt dans l'élaboration et la mise en œuvre.

Le commandement en tant que processus interactif et dynamique consiste à gérer et à apporter des solutions construites dans leur contexte. Le commandement dans l'entreprise s'articule sur des phénomènes individuels, relationnels et de groupes.

Quand certains employés prennent conscience d'une volonté de changement, ils tendent à s'y opposer. Leur résistance a différentes causes.

Dans ce processus, les individus prennent une position, font des choix en particulier, en fonction de leurs propres intérêts et de leurs influences potentielles, telles que les contraintes qui les entourent, les éléments sociaux et les relations informelles, tout ceux-ci constituent des aspects importants de ces contraintes qui ne sont donc pas uniquement constituées par des éléments structurels et hiérarchiques formels.

# Liste bibliographique

- 1- Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Le projet décisionnel dans sa totalité ,4ème édition.
- 2- ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Edition casbah université, Alger, 1997.
- 3- Benoît Gauthier, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, 5ème édition 2009.
- 4- GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11 ème Edition, Paris, 2001.
- 5- Pierre-Antoine PONTOIZEAU, Les hommes et le management, sur les presses de l'imprimerie Campin tournai-Belgique, décembre 1993 dépôt légale : 6171.
- 6- MARIE –Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES-RIPOULL, Les Théorie de l'organisation, ELLIPSES édition, Paris 1999.décembre 1993 dépôt légale : 6171.
- 7- Mary Johatch, Théorie des organisations, Edition 1999, les imprimeries Biélot-duculet.
- 8- MARC Thiebaud, étude théorique de travaux effectué sur le commandement et analyse des perspectives pour la recherche, université de NECHATEL Décembre 1981.
- 9- Plane J.M. (2003) Management des organisations : concepts, théories, Dunod, Paris, 2003.
- 10- Plane J.M. Théorie des organisations, Dunod, Paris, 4ème édition ,2013.
- 11- Shimon L. Dolan, Eric Gosselin, Jules Carrière, Gérald Lamoureux, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2ème édition, Gaétan Morin éditeur 1990-1996-2002.

**Revue :**

- 1- Henry TEDOMGO TEKOU et Yves BAPES BA BAPES, Influence Sociale et leadership dans la direction des personnes. revues de sociologie des organisations disponible sur le lien : <http://sociologies.revues.org/3204>.
- 2- L .Butté -Institut National des Sciences Appliquées — 2006 / 2007 disponible sur le lien : [https://moodle.insatoulouse.fr/file.php/77/th4/6\\_leadership.pdf](https://moodle.insatoulouse.fr/file.php/77/th4/6_leadership.pdf)
- 3- Philippe Norigeon, Les Fonctions De L'entreprise, disponible sur le lien [www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral](http://www.entreprise-travail-emploi.com/fonctions-de-l-entreprise-cours-magistral).

**Document interne :**

- 1- Direction de la sécurité aéronautique, aéroport de Bejaïa ABANE RAMDANE, contrôle aérien, janvier 2007.
- 2- Etablissement National de la Navigation Aérienne, centre de qualification de recyclage et l'expérimentation de la navigation aérienne (CQRENA) février 2012.
- 3- Etude des aides a la navigation aérienne de l'aéroport de Bejaïa.
- 4- International civil aviation conference. Department of state, Chicago, vol1 et2, 01/11 – 07/12/1944.
- 5- Manuel d'aérodrome, aéroport de Bejaïa Soummam ABANE RAMDANE, Bejaïa 2005.
- 6- Standard, specification for construction of airport , edition FAA,1968.

## **Le Guide d'entretien**

**Age :**

**Sexe :**

**Niveau d'instruction :**

**Catégorie socioprofessionnel :**

**Premier Axe :** l'influence de contexte (situation).

- 1- Que signifie pour vous le terme commandement ?
- 2- Pensez-vous qu'un bon style de commandement est synonyme de meilleure équité au sein de l'entreprise ?
- 3- Comment votre responsable dirige dans l'entreprise ?
- 4- Comment jugez –vous le style de commandement adopté dans l'entreprise par rapport à la tâche et a la nature du travail ?
- 5- A quel point vous sentez vous motivé par le climat social qui règne à l'intérieur de l'entreprise ?
- 6- Pensez-vous que le style de commandement adopté au sein de l'entreprise assure le bon fonctionnement de cette dernière ?
- 7- Si oui, de quelle manière contribue t-il au développement de l'entreprise ?
- 8- Pensez-vous qu'en adoptant un style de commandement particulier, cela peut –il influencer sur le travail des subordonnés ? Si oui comment ?
- 9- En appliquant une style de commandement donné, pensez –vous que les objectifs visés par les dirigeants sont atteints ? Que pensez –vous d'une manière générale de style de commandement établit au sein de l'entreprise ?

**Deuxième axe :** répercussions du processus décisionnel.

- 1- Es ce que les décisions present au sein de **L'ENNA** sont structuré (voie hiérarchique)

- 2- Sont-elles Préétablies.
- 3- Quelles sont selon –vous les dimensions négatives de la prise de décision dans l’entreprise ?
- 4- Existe-t-il un processus décisionnel informel dans l’entreprise ?
- 5- Est –il important que la décision soit acceptée par les subordonnés pour assurer son application ?
- 6- Quel est la nature de processus décisionnel adopté dans l’ENNA ?
- 7- Quelle sont les différentes répercussions engendré par ce processus ?

**Troisième axe** : structure hiérarchique comme facteur de déséquilibre

1. Comment estimez-vous le fonctionnement organisationnel dans l’entreprise ?
2. Que pensez-vous de la structure hiérarchique de l’entreprise ?
3. La structure hiérarchique actuelle est –elle la cause d’un déséquilibre organisationnel ?
4. Si c’est le cas dans quelle mesure cela influe sur les responsables de l’entreprise ?
5. Quelles est la position des dirigeants face à une charge de responsabilité ?