

**Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA  
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales  
Département des sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie  
Spécialité : sociologie du travail et de l'organisation**

**Thème :**

***L'impact des styles de commandement  
sur les rapports de pouvoir entre les  
cadres et les ouvriers***

***Cas pratique : unité de production ALCOST Bejaia***

**Réalisé par :**

**MOKRANI Nabil**

Soutenu le : 02/07/2019

**Devant le jury :**

**M<sup>er</sup>. hidjeb**

**M<sup>ME</sup>. Mebarki. H**

**M<sup>ME</sup>. IDRIS**

**Président**

**Encadreur**

**Examinatrice**

**Année universitaire: 2018/2019**

## *Remerciement*

*J'aimerais exprimer mes humbles et chaleureux  
remerciements à toutes*

*Les personnes qui de près ou de loin et chacun à sa  
manière, m'ont aidé et soutenu dans ce parcours de  
master.*

*Mes parents pour leurs soutiens durant mon cursus*

*Un grand remerciement à tous les enseignants de  
L'université de Bejaïa, notamment ceux du  
département*

*Sociologie et en particulier ma promotrice Mme  
MebarKi. Et tout le personnel de la bibliothèque  
qui on mit à notre disposition tous les moyens  
disponible*

*Un grand remerciement aussi pour tout le personnel  
de l'unité de production Alcost Bejaïa en particulier  
Toufik*

*En fin, à tous ceux qui ont participé de près ou de  
loin à la  
Réalisation de ce Mémoire.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*En premier lieu à ma chère Maman et mon  
cher Papa.*

*A mes chères frères et sœurs : Taher, Zinedine  
et Samia, Fatima, Kahina.*

*A tous mes cousins et cousines.*

*A mes chers et fidèles amis : Mahmoud,  
Fahem, Lamin et Khaled*

*Sans oublier bien qui ma orienté dans le choix  
du thème Mr Zerrouk*

*Et à tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour  
la réalisation*

*De ce modeste travail.*

*Nabil*

## Liste des abréviations

|                |                                            |
|----------------|--------------------------------------------|
| <b>R .H</b>    | <b>Ressource humain</b>                    |
| <b>S .C</b>    | <b>Style de commandement</b>               |
| <b>I. M .C</b> | <b>Intelligence, modélisation et choix</b> |

# Introduction

## PARTIE THEORIQUE

### Chapitre I : Le cadre méthodologique

|     |                                                   |    |
|-----|---------------------------------------------------|----|
| 1.  | Les raisons du choix du thème.....                | 4  |
| 2.  | Les objectifs de l'étude.....                     | 4  |
| 3.  | La problématique.....                             | 5  |
| 4.  | Les hypothèses.....                               | 9  |
| 5.  | La définition des concepts.....                   | 10 |
| 6.  | La méthode et technique utilisées.....            | 15 |
| 6.1 | La méthode de la recherche.....                   | 15 |
| 6.2 | La technique de la recherche.....                 | 16 |
| 7.  | Le choix du terrain et la population d'étude..... | 16 |
| 8.  | Les obstacles rencontrés.....                     | 17 |

### Chapitre II : Cadre théorique

#### Chapitre II : identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Section I : Notion sur le pouvoir dans l'organisation.....</b> | <b>18</b> |
| <b>Section II : théories sur le pouvoir.....</b>                  | <b>30</b> |
| 1) Max weber .....                                                | 30        |
| 2) Michel Foucault .....                                          | 32        |
| 3) Herbert Simon et James March.....                              | 33        |

### Chapitre III : approches théoriques sur les styles de commandements

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Section I : Notion sur les styles de commandement.....</b>                         | <b>38</b> |
| <b>Section II : Les théories des traits de personnalités et Comportementales.....</b> | <b>42</b> |
| 1) Rensis Likert .....                                                                | 43        |

|                                                   |                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2)                                                | Les styles de commandements de Kurt Lewin.....                                  | 45 |
| 3)                                                | Douglas MC Gregor : la théorie X et Y .....                                     | 47 |
| <b>Section III : Les théories de contingences</b> |                                                                                 | 49 |
| 1)                                                | La théorie de cheminement vers un but (l'objectif-trajectoire)<br>de House..... | 49 |
| 2)                                                | Le projet GLOBE .....                                                           | 50 |
| 3)                                                | Le modèle de Fiedler, Hersey et Blanchard .....                                 | 51 |

## **Partie II : cadre pratique**

### **Chapitre VI : Présentation de l'organisme d'accueil, Analyse et interprétation des données**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| <b>Section I : Présentation de l'organisme d'accueil</b>  | 53  |
| <b>Section II : Analyse et interprétation des données</b> | 60  |
| <b>Conclusion</b>                                         | 97  |
| <b>Liste bibliographiques</b>                             | 107 |
| <b>Annexes</b>                                            | 109 |

## Liste des tableaux

| <b>Numéro du tableau</b> | <b>désignation</b>                                                                                                                                                            | <b>pages</b> |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Tableau n ° 1</b>     | <b>Les sources et formes du pouvoir selon French et Raven</b>                                                                                                                 | <b>24</b>    |
| <b>Tableau N° 2</b>      | <b>Le model I.M.C de Herbert Simon</b>                                                                                                                                        | <b>35</b>    |
| <b>Tableau N°3</b>       | <b>théorie X et Y de Douglas MC Gregor</b>                                                                                                                                    | <b>48</b>    |
| <b>Tableau n ° 4</b>     | <b>Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge</b>                                                                                                                  | <b>60</b>    |
| <b>Tableau n ° 5</b>     | <b>Répartition de l'échantillon selon le sexe</b>                                                                                                                             | <b>61</b>    |
| <b>Tableau n ° 6</b>     | <b>Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction</b>                                                                                                             | <b>61</b>    |
| <b>Tableau n ° 7</b>     | <b>Répartition de l'échantillon selon L'ancienneté professionnelle</b>                                                                                                        | <b>62</b>    |
| <b>Tableau n ° 8</b>     | <b>Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle</b>                                                                                                   | <b>63</b>    |
| <b>Tableau n ° 9</b>     | <b>le style de commandement suivi par votre supérieur et la considération de votre point de vue dans la prise de décision</b>                                                 | <b>64</b>    |
| <b>Tableau n ° 10</b>    | <b>La relation entre les implications dont l'application d'un style de commandement et les objectifs visée par l'organisation en l'appliquant</b>                             | <b>65</b>    |
| <b>Tableau n ° 11</b>    | <b>Répartition de l'effectif selon leurs réponses sur le style de commandement utilisé par le service ressource humaine</b>                                                   | <b>66</b>    |
| <b>Tableau n ° 12</b>    | <b>Le style de leadership appliqué par les chefs hiérarchiques</b>                                                                                                            | <b>67</b>    |
| <b>Tableau n ° 13</b>    | <b>La relation entre la participation du leader dans la gestion des situations difficiles et la participation des salaries a la résolution des conflits dans l'entreprise</b> | <b>68</b>    |
| <b>Tableau n ° 14</b>    | <b>La tendance du leader à aider les subordonnées</b>                                                                                                                         | <b>69</b>    |
| <b>Tableau n° 15</b>     | <b>La réaction des salaries en cas de conflit avec leurs responsables et leurs participation à la résolution des conflits dans l'entreprise</b>                               | <b>70</b>    |

|                                    |                                                                                                                                       |           |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tableau n ° 16</b>              | <b>sur la tendance des leaders à aider les subordonnées et la relation cadre/ ouvriers</b>                                            | <b>72</b> |
| <b>Tableau n ° 17</b>              | <b>la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le style de commandement suivi par les supérieurs</b>                       | <b>74</b> |
| <b>Tableau n ° 18 application</b>  | <b>La relation entre les objectifs du style de commandement et les résultats de son application</b>                                   | <b>76</b> |
| <b>Tableau n ° 19 les ouvriers</b> | <b>La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la relation entre les cadres et les ouvriers</b>                            | <b>77</b> |
| <b>Tableau n ° 20</b>              | <b>Votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision</b>                                                         | <b>78</b> |
| <b>Tableau n ° 21</b>              | <b>La relation entre l'origine du pouvoir du leader et la marge de son pouvoir</b>                                                    | <b>79</b> |
| <b>Tableau n ° 22</b>              | <b>La relation entre le système de recrutement de l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle</b>                               | <b>81</b> |
| <b>Tableau n ° 23</b>              | <b>le niveau d'instruction et la relation du salaire avec son supérieur</b>                                                           | <b>83</b> |
| <b>Tableau n ° 24</b>              | <b>Croisement entre le niveau d'instruction et la considération de supérieur du point de vue du salaire dans la prise de décision</b> | <b>84</b> |
| <b>Tableau n ° 25</b>              | <b>votre relation avec votre supérieur et la qualité des relations entre les cadres et les ouvriers</b>                               | <b>85</b> |
| <b>Tableau n ° 26</b>              | <b>Statistiques descriptives des variables qui en une corrélation forte avec l'ensemble des variables</b>                             | <b>87</b> |
| <b>Tableau n ° 27</b>              | <b>La matrice de corrélation des variables de notre échantillon</b>                                                                   | <b>88</b> |
| <b>Tableau n ° 28</b>              | <b>Variance totale expliquée des variables de notre échantillon</b>                                                                   | <b>90</b> |
| <b>Tableau n ° 29</b>              | <b>Rotation de la matrice des composantes après l'analyse des variables</b>                                                           | <b>92</b> |

## Listes des figures

| <b>Numéro</b>      | <b>désignation</b>                                                                        | <b>Page</b> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Figure n° 1</b> | <b>Implantation de l'organisme d'accueil</b>                                              | <b>53</b>   |
| <b>Figure N° 2</b> | <b>tracé d'effondrement croissant des variables</b>                                       | <b>91</b>   |
| <b>Figure N° 3</b> | <b>La carte factorielle qui illustre la position des variables selon leur corrélation</b> | <b>94</b>   |

## **D) Introduction :**

Après l'école classique de la théorie des organisations, Herbert Simon et Richard Cyert et James March en révolutionner et redimensionner notre vision et compréhension de quelque aspect des comportements organisationnels, ils ont exploré trois grandes voies, l'aspiration, l'influence et la prise de décision. Les publications succèdent leurs découvertes et leurs attachements à proposer un mécanisme de choix préférentiel pour expliquer la distribution du pouvoir et les procédures de prise de décision au sein des entreprises.

Analyser les interactions sociales au sein du travail d'équipe dans le système organisationnel. L'équipe est définie comme un système structuré. Ayant une fonction donnée par l'organisation dans lequel il s'inscrit et composé d'individus possédant chacune des compétences, capacités et objectifs spécifiques. Le travail d'équipe représente tous les comportements mis en place par les membres d'équipes pour remplir la fonction donnée par l'organisation, le travail d'équipe est central au contexte organisationnel, car il affecte la performance de l'entreprise.

Le pouvoir dans l'organisation est l'un des piliers majeurs sur laquelle elle fonctionne, la distribution des rôles et les activités de chaque acteur dans l'organisation est soumis aux principes de l'influence et du pouvoir, le statut la position hiérarchique dans l'entreprise repose sur les capacités morales et psychologique de la personne et sa compétence de son domaine de fonction. Par ailleurs il ne faut pas considérer le pouvoir seulement comme relation mais aussi comme une pratique et un exercice, si la relation de pouvoir est asymétrique, aucun individu n'est complètement démunie de toute possibilité d'action face à l'autre, le pouvoir ne se définit pas en termes de tout ou rien, mais de plus ou moins, les gens sont souvent face à des situations où il utilise le pouvoir et le pratiquer sans se rendre compte, chaque individu détiennent une parcelle de pouvoir et que chaque individu ou groupe détiennent plus au moins que d'autre et personne n'en est tout à fait dépourvue, la répartition du pouvoir dans l'organisation n'est pas une quantité définie ou absolu ou une somme nulle de sorte qu'une personne qui perd du pouvoir une autre en va bénéficier de la même valeur perdue ou qu'elle sera remplacée.

Le pouvoir est toujours associé dans notre conscience collective à la puissance et l'autorité légitime du dirigeant, leur savoir faire et les compétences leur donnent droit de manager des équipes, le statut que l'organisation avec ces privilèges et ces avantages permettent aux leaders d'avoir un pouvoir décisionnel sur les autres, le règlement intérieur et les textes et lois

organisationnelles sont à la faveur des dirigeants, le droit de commander et de donner des ordres par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles.

La relation qui existe entre le pouvoir et le style de commandement, en trouve un point commun qui est le dirigeant ou le leader, du fait son influence sur les autres et sa capacité à commandé, dans le cadre d'exercice de ses fonctions. Le leadership, c'est l'interaction entre un leader, un moment et un contexte, comme l'illustrent Churchill et De Gaulle en temps de guerre. Le leadership, c'est aussi l'art de permettre à des sages et à des visionnaires de travailler ensemble.

Qui dit pouvoir dit séparation instituée entre ceux qui influencent, dominant, gardent, contrôlent et ceux qui acceptent les ordres, les exécutent, se maintiennent à l'intérieur de leur ranking social. Tout pouvoir s'inscrit dans une hiérarchie de rôles, de statuts, de comportements.

L'entretien du capital humain – reflété dans l'ensemble des compétences, expériences et savoirs – reste essentiel, dans la mesure où celui-ci est aujourd'hui considéré comme le premier contributeur à la compétitivité des entreprises. Le maintien des compétences professionnelles et intellectuelles des employés, de leurs savoirs et expériences, représente une stratégie qui devrait se poursuivre tout au long du cycle de vie ; de plus, cette stratégie devrait se compléter d'une gestion intégrée et efficace de la diversité et de la synergie des âges au travail. Accorder une importance cruciale au capital humain fixe la voie à une révision du fonctionnement du marché du travail.

Avoir une équipe sur laquelle les obstacles ne sont pas des limites, l'inconnu est source d'inspiration, les grandes décisions deviennent un avantage pour faire des progrès, chaque élément dans l'organisation compte avec son excellence dans le domaine de sa compétence.

Les échanges qui s'effectuent entre les salariés dans l'entreprise, la communication, la solidarité, le conflit ...etc. sont des situations dans lesquelles les ouvriers sont confrontés chaque jour dans le milieu de travail, le statut et l'âge, le genre sont présents dans les duels entre les individus ; cela va définir la nature des relations au travail, ainsi que de diverses conséquences organisationnelles au sein de l'entreprise.

L'objectif de cette recherche d'examiner l'impact des styles de commandement sur les rapports de pouvoir entre les cadres et salariés, pour répondre à ce questionnement dans ce mémoire, nous suivant un plan réparti sur cinq chapitres, ce premier chapitre établira notre méthodologie d'étude, nous détaillerons en premier lieu la problématique de la recherche et les hypothèses, en suite nous allons procéder à l'opérationnalisation des concepts clés au finale en va exposer les obstacles qu'on a rencontrés pendant notre étude.

Le deuxième chapitre comporte une rapide revue des différentes théories existantes sur le pouvoir et les enjeux, sources de ce dernier, les différents paradigmes qui les soutendent.

Le troisième chapitre nous étalons notre recherche sur la littérature théorique sur les styles de commandement. Le chapitre quatre comporte la présentation de l'entreprise d'accueil et son secteur d'activité et les services principales pour que cette structure rempli ça fonction. En fin le dernier chapitre nous analysons les données statistique et nous récapitulons avec une conclusion.

**PARTIE  
THEORIQUE**

# **Chapitre I : Le cadre méthodologique**

## Chapitre I Le cadre méthodologique

---

### 1) Les raisons de choix du thème :

Nous avons fait le choix de travailler sur l'impact des styles de commandements sur les rapports de pouvoirs entre les cadres et salariés, pour les raisons suivantes :

- Le tabou qui règne sur la compréhension et la conception d'une conscience culturelle sur le phénomène du pouvoir et sa relation avec l'autorité légitime du dirigeant et la force du pouvoir qu'il possède par rapport à son statut.
- Les salariés se trouvent sur des sièges éjectable dans le sens que l'organisation peut se passer d'eux à tout moment, dans ce cas ils ont une faible liberté pour exprimer leurs volontés de faire et de dire.

Ces deux causes m'ont interpellé et ont piqué mon intérêt face à la problématique du rapport de pouvoirs entre les cadres et les ouvriers.

### 2) Les objectifs de la recherche :

- L'une des difficultés d'adaptation des salariés réside dans le rapport entre l'influence des autres sur leurs comportements, et leurs réactions comme réponse ou contre-pouvoir, ce qui m'a poussé à chercher d'identifier la relation et l'impact du style de commandement sur les relations de pouvoir.
- Identifier la perception des travailleurs à l'égard des styles de commandement adoptés par leurs dirigeants et formuler des propositions sur le type de commandement qui va favoriser le climat d'harmonie au travail et celui qui va améliorer les rapports entre les dirigeants et les salariés.
- Les règles juridiques sur la question du pouvoir et des styles de commandement qu'adopte chaque entreprise est libre, la mesure dans leurs approches sont selon ces choix de développements et le mode de fonctionnement interne, notre recherche vient pour éliminer les zones des imperfections juridiques qui vont être utilisées pour les intérêts personnels ou pour des raisons non favorables à l'organisation, qui vont engendrer des conflits d'intérêt et d'autorité.

### 3) Problématique :

Les interactions entre les individus d'une part et les relations humaines complexes d'autre part a mis les gens sur une sorte de défi a relevé pour confirmer son statu social, Avoir de l'influence sur l'autrui et avoir du pouvoir sur l'autre et toujours un principe bien compris socialement, parmi les exemples qui affirment les rapports de pouvoir qui sont décrites par la société l'ordre familial, K. Marx : « Dans la famille, l'homme est le bourgeois ; la femme joue le rôle du prolétariat »[1].

Les relations entre les individus dans les sociétés primitives en été marqué par la crainte et la force du pouvoir qui est appliqué, les enjeux sont importants, la remise en cause de l'autorité, la fragilité est exclue du menu des patrons, être rusé et intelligent va faciliter l'accès au trône. La dureté de vie sociale a également influencé les relations au travail et sa définition. Les valeurs sociales accordées au travail à l'époque des grecs qui concédèrent le travail manuel comme un châtiment divin pour expier les péchés. Ces valeurs aussi dépasse le cadre social a d'autre aspect comme la politique la culture car, les classes dominante ont la supériorité idéologique aussi car, « les pensées de la classe dominante sont aussi, a toutes les époques, les pensées dominante »1.

A toutes les époques de l'existence humaine les moyens de production sont détenus par une minorité de la population (bourgeoisie, monarchie, libérale...), la révolution scientifique et la lutte des classes ouvrières ont réduit l'écart entre les deux classes et amélioré la qualité de vie économique et social( c'est l'un des effets de la vulgarisation du système capitaliste.

L'entreprise est comme une arène de combat, là où les intérêts s'opposent, le bien-être de quelqu'un au détriment de l'autre, pour cela les organisations ont fixé des objectifs en commun pour les atteindre. Le travail comme étant une activité physique et morale qui sert à subvenir au besoin quotidien d'un individu, l'occupation d'un poste de travail dans une entreprise n'est pas toujours pour un but lucratif, les motivations et les ambitions, les objectifs tracés sont un pilier pour construire une identité de travail. Avoir de l'influence et du pouvoir est le souhait de tous les salariés qui veulent s'offrir un avenir glorieux dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Jean Etienne et autres, dictionnaire de sociologie, Hatier, paris, 1997, p328.

## Chapitre I Le cadre méthodologique

---

La compétitivité entre les grands acteurs de l'industrie leur impose de prospecter et d'explorer les compétences rares, être chasseur de tête et exigeant, l'excellence avant tous (la crème de la crème). Dans ce cas pourquoi il est important pour l'entreprise de choisir ces leaders.

Avec la mondialisation des marchés, des entreprises et de la concurrence, l'évolution des technologies, la thématique du leadership fait l'objet d'un intérêt et d'interrogations renouvelées, pour gagner en compétitivité, les entreprises ressentent de plus en plus le besoin de renforcer la qualité de leadership à tous les niveaux de la hiérarchie (ce n'est pas les cadres seulement qu'il faut valoriser, un simple agent dans l'entreprise peut faire la différence exemple d'un agent d'accueil qui va donner une bonne image sur l'entreprise) parce que l'époque de la production en masse est révolu, de nos temps l'innovation et le marketing et les produits de qualité seulement qui peuvent survivre dans un marché concurrentiel, pour qu'une entreprise s'impose dans le marché mondial, elle doit révolutionner et réinventé le secteur de son activité, pour ce faire elle doit pousser les limites de ces compétences, recycler ces produits et proposer des bien et service de qualité.

Le besoin que quelqu'un prend les choses en main et de représenter un groupe est une valeur qu'on a héritée des civilisations anciennes, en trouve toujours les communautés sont dirigées par le sage, ce besoin est résumé dans la citation de Bonnis qui a dit : « Une personne peut vivre sur une île déserte sans leadership. Deux personnes, si elles sont totalement compatibles, pourraient sans doute s'entendre et même évoluer. S'il y en a trois ou plus, quelqu'un doit prendre le leadership. Autrement, c'est l'éruption du chaos »<sup>1</sup>.

L'économie en tant que moteur principal des entreprises à une influence considérable sur leur activité, la découverte de l'agriculture par l'homme a bouleversée le mode de vie de ce dernier, la révolution scientifique a restructuré le système économique et social par l'industrialisation et la production de masse, depuis une trentaine d'année une mutation profonde des entreprises qui ont basculé vers le secteur des services grâce au développement de la technologie et l'informatique, avec ces mutations à travers le temps les employer de secteur agricole en diminuer de 60% au profit du secteur industriel a partir de 1920 et dans les années 1960 le même cas pour le secteur industriel, le développement des techniques ou/et méthodes pour facilité le travail et le rend plus agréable à vivre et a changé notre façon de travailler et de produire nous biens et aussi La structure dans laquelle on produit les bien et service, parmi les

---

<sup>1</sup> Simon Landry, travail affection et pouvoir dans les groupes restreints, presse de l'université du Québec, Québec, 2007, p309.

## Chapitre I Le cadre méthodologique

---

mutations que le travail a subi aussi c'est les rapports de force et d'influence, les liens, les relations au travail l'organisation du travail en général.

La répartition des salaires dans l'entreprise répond a plusieurs normes organisationnelles sont créés afin de mieux gérer. L'affectation à un poste donnée se fait par rapport à la qualification et compétence de chaque individu, généralement elles sont divisées en trois catégories bien distincte (dirigent agent de maîtrise et agent d'exécution) cette division de travail est toujours hiérarchisé sous forme de pyramide de plus puissant au moins puissant dans la prise de décision, pouvoir décisionnel est contrôlé par les dirigeants du fait qu'ils possèdent des capitaux qui leurs assurent un pouvoir sur la main d'œuvre qu'ils emploient ou le fait d'avoir un pouvoir de décision par substitution c'est-à-dire que l'organisation lui donne un pouvoir de décision afin de faciliter l'exécution des tâches ou/et l'efficacité au travail pour réduire les coûts et le temps.

Le pouvoir ne figurent pas seulement dans la place en haut de la hiérarchie ou dans les appareils de l'Etat, mais on le trouve partout dé qu'il y est une relation entre les individus, le pouvoir existe au sien des organisations, dans même les interrelations amitié, fraternité... là où il y a échange de relation le pouvoir se manifeste. Dans ce sens Foucault a dit « les relations de pouvoir existent entre un homme et une femme, entre celui qui sait et celui qui ne sait pas, entre les parents et les enfants, dans la famille, dans la société, il y a des milliers, des milliers de relations de pouvoir et par conséquent de rapports de force, et donc de petit affrontement, de micro-lutte en quelque sorte»<sup>1</sup>.

« Le pouvoir symbolique est en effet ce pouvoir invisible qui ne peut s'exercer qu'avec la complicité de ceux qui ne veulent pas savoir qu'ils le subissent ou même qu'ils l'exercent »<sup>2</sup>. Quand l'attribution d'un pouvoir signifie l'attribution d'une responsabilité que l'exercice du pouvoir apparait en réalité. Le pouvoir est reliev a plusieurs concepts dans des circonstances différentes, la puissance et l'impuissance d'un individu ou d'un groupe gagné ou perdre du pouvoir on l'arrachant d'une autre partie ou le restauré de ce dernier.

S'intéresser à l'évolution du droit du travail, c'est s'intéresser à l'évolution du pouvoir au sein des relations de travail. Le droit du travail est, en effet, une branche du droit conçue,

---

<sup>1</sup> Michel Foucault, dits et écrits, Puf, paris 2001, p.406

<sup>2</sup> Pierre Bourdieu, langage et pouvoir symbolique, points, 2001, p 202.

## Chapitre I Le cadre méthodologique

---

organisée et structurée autour de la reconnaissance d'un pouvoir de l'employeur sur ses salariés. Ceci se lit notamment dans la définition du champ d'application du droit du travail, lequel ne s'impose qu'à l'égard des travailleurs juridiquement subordonnés

Pour cerner le pouvoir en tant que concept qui suppose plusieurs significations et diverses interprétations et pour opérationnaliser ce concept on doit le relier à des indicateurs et à un contexte qu'on veut étudier, premièrement pour identifier un rapport de pouvoir on doit savoir qu'il y est une influence sur l'autre, la maîtrise et le contrôle de quelqu'un ou quelque chose, en deuxième lieu notre travail consiste à identifier les rapports de pouvoir qui existent dans une entreprise.

Cependant, nous allons orienter notre travail pour répondre à la question suivante :

Si le style de commandement est symbole du haut de la hiérarchie, quels seraient les rapports de pouvoirs entre les cadres et les ouvriers ?

-le style de commandement participatif est-il une solution pour apaiser et soulager l'écart du pouvoir organisationnel entre les leaders et les ouvriers ?

-les relations de pouvoirs sont-elles influencées par le style de commandement ?

### 4) Les hypothèses :

Afin de répondre à notre question de départ on a formulé ces hypothèses qui sont définies comme une explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration<sup>1</sup>.

Selon Maurice Angers l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre eux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique<sup>2</sup>.

Selon Grawitz Madeleine l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs<sup>3</sup>.

Alors une hypothèse de recherche est la réponse présumée aux questions qui orientent notre recherche, donc pour répondre aux questions de la problématique nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- Le style de commandement participatif est approprié pour réduire les inégalités des rapports de pouvoir entre les cadres et les ouvriers dans l'entreprise Alcost Bejaia.
- Le style de commandement semble être un facteur principal pour définir les rapports de pouvoir

---

<sup>1</sup> GUIDERE Mathieu, Méthodologie de recherche, édition Eclipse, Paris, 2004, P 72.

<sup>2</sup> Maurice Angers, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997, P 22.

<sup>3</sup> Grawitz Madeleine, « Méthodologie des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2001, P398.

### 5) Définition des concepts clé :

#### 5.1 AUTORITÉ :

Le pouvoir légitime ou reconnu, ainsi que la vertu qui sert à l'exercer. C'est le droit de commander et l'art de se faire obéir. L'autorité mérite obéissance, non créance.

L'une des premières tâches d'un manager est d'asseoir son autorité. À une période où tout se discute, s'argumente et se négocie, où pratiquement toute forme de pouvoir est contestée, nombre de managers rêvent de cette autorité dite « naturelle », synonyme de charisme, qui n'a pas besoin de s'exercer pour obtenir l'obéissance et l'adhésion des collaborateurs. Il y aurait comme la nostalgie d'un temps où, davantage que l'obéissance obtenue sans justification, c'est le consensus, l'absence de conflit qui fascine. L'autorité est alors d'autant plus acceptée qu'elle renvoie à l'image d'un père protecteur et rassurant : le manager idéal et sans faille. Aspiration sans doute légitime car elle vient en contrepoint d'un environnement qui n'a jamais été aussi incertain, l'emploi aussi précaire et les injonctions pour l'autonomie et la responsabilisation des salariés aussi fortes<sup>1</sup>.

#### 5.2 COMMANDEMENT :

Selon SUN TZU, le commandement désigne « l'équité, l'amour pour ceux en particulier qui nous sont soumis et pour tous les hommes en général. La science des ressources, le courage et la valeur, la rigueur, tels sont les qualités qui doivent caractériser celui qui est revêtu de la dignité de général ; vertus nécessaires pour l'acquisition desquelles nous ne devons rien négliger : seules elles peuvent nous mettre en état de marche dignement à la tête des autres »<sup>2</sup>.

Le commandement est « l'action, le fait de commander. La fixation des ordres nécessitant d'être exécuté ».

Commander revient donc au fait de donner des ordres, des directives et les faire exécuter au sein d'une organisation.

La manière de commander dépend de nombreux facteurs mais repose essentiellement sur la notion de pouvoir, c'est-à-dire la faculté de faire faire quelque chose à un individu ou un

---

<sup>1</sup> Andre Fourcans, MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Organisation, paris, 2005-2008, p69-70

<sup>2</sup> Sun Tzu et victoria Charles, l'art de la guerre, Parkstone Press, new York, 1989, p 50

groupe. Dans les entreprises, le pouvoir se fonde le plus souvent sur un niveau hiérarchique. Il peut cependant provenir de qualités personnelles (honnêteté, charisme) ou professionnelles (connaissances, expérience).

Dans les entreprises, tous les dirigeants n'ont pas forcément la même manière de commander. L'étude des styles de commandement porte sur la manière dont les décisions sont prises et appliquées dans l'entreprise.

### 5.3 La décision :

Acte mental consiste à faire un choix entre au moins deux possibilités d'action, décider c'est tranché dans le nœud des solutions possibles, « au regard d'un but et de finalité, elle doit se traduire en ordres et instructions dont la clarté et la précision sont essentielles pour la réalisation correcte »<sup>1</sup>. Décisif, caractère remarquable d'une action qui produit un effet de transformation si considérable que la situation prend une tournure absolument irréversible.

Le prise de décision constitue la caractéristique éminente du commandement, et contribue souvent à définir le niveau hiérarchique d'un individu dans une organisation, est un « décideur » celui qui dispose de ce pouvoir, dans son domaine de compétence et de responsabilité. La prise de décision coïncide avec l'exercice du commandement, et tout ce qui la concerne est bien évidemment, par cela même, d'une importance majeure dans le domaine militaire.

Au sens classique du terme a assimilé la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « un processus d'engagement progressif connecté à d'autres, marquée par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » Selon le dictionnaire la décision est définie comme est une action de décider, c'est à dire de faire un choix face à un problème, il existe plusieurs niveaux et types de décisions au sein des organisations, on peut distinguer :

- a) La décision selon l'étendue et la nature stratégique, tactique et opérationnelle.
- b) Les décisions selon les modalités de concertation individuelles et collectives.
- c) Les décisions selon le degré et la nature des informations retenues, rationnelles, objectives à rationalité limitée ; intuitives subjectives, etc.

---

<sup>1</sup> François Géré, Dictionnaire de la pensée stratégique, Larousse, Paris, 2007. P70

### 5.4 Le processus décisionnel :

Comprends la succession, plus ou moins rationnelle ; des opérations effectuées à l'occasion d'une prise des décisions, (recherche d'information, formulation du problème, analyses, étude de faisabilité, choix directifs, contrôle) Un processus est souvent entendu comme un enchaînement d'opérations qui s'auto-entretient dans un ordre logique peu formel (successions d'étapes) en revanche une procédure met l'accent sur la formalisation des enchaînements et leur définition.

La définition des processus est de ce point de vue un acte de gestion, d'un point de vue décisionnel, c'est un ensemble d'activité et de décision logiquement combinée, l'existence de choix multiples dans un processus est à considérer en effet certaines incertitudes peuvent générer des alternatives.

### 5.5 POUVOIR :

Définition parfaite chez **Hobbes** : « Le pouvoir d'un homme consiste dans ses moyens présents d'obtenir quelque bien apparent futur ». C'est donc du réel (puisque c'est du présent), mais tout entier tourné vers l'avenir. Pouvoir, c'est pouvoir faire. Encore faut-il distinguer le pouvoir de, qu'on appellerait mieux puissance (pouvoir de marcher, de parler, d'acheter, de faire l'amour...), et le pouvoir sur, qui est une forme du précédent (c'est le pouvoir de commander et de se faire obéir) mais qui porte sur des êtres humains et qui est le pouvoir au sens strict. Non la simple action possible, mais le commandement possible, la contrainte, le contrôle, la sanction possible... Dès que l'action possible (et reconnue telle de part et d'autre) porte sur la volonté de quelqu'un d'autre, on passe du pouvoir de au pouvoir sur – et l'action possible est alors immédiatement action réelle. Pouvoir punir ou récompenser, pouvoir autoriser ou interdire, cette simple possibilité (comme pouvoir de) est déjà une réalité (comme pouvoir sur). C'est le secret du pouvoir : il s'exerce même quand il n'agit pas ; il gouverne même quand il n'ordonne pas. La simple possibilité d'agir (quand c'est agir sur quelqu'un) est déjà une action. Pouvoir commander, c'est déjà commander en effet.

« Deux sens, donc : pouvoir de, et pouvoir sur. L'action possible, ou la domination réelle. On peut, pour les distinguer, appeler la première puissance (*potentia*, en latin), et garder pour le second le mot de pouvoir, en un sens strict (*potestas*). Mais à condition de ne pas oublier que la puissance est première : la *potestas* n'est qu'une *potentia* particulière ; le pouvoir n'est que la puissance d'un homme ou d'un groupe sur d'autres hommes ou d'autres

## Chapitre I Le cadre méthodologique

---

groupes. Le pouvoir, c'est la puissance humaine que l'on subit ou, plus rarement, que l'on exerce. La puissance, nous la partageons avec la nature. Il n'est de pouvoir qu'humain. C'est pourquoi le pouvoir est tellement agaçant, quand c'est celui des autres, et tellement délicieux, quand c'est le sien... **Hobbes** encore : « Je mets au premier rang, à titre d'inclination générale de toute l'humanité, un désir perpétuel et sans trêve d'acquérir pouvoir après pouvoir, désir qui ne cesse qu'à la mort ». Au premier rang ? Pour ce qui me concerne, je n'irais pas jusque-là. Plusieurs inclinations, qui ne sont pas toutes estimables, m'importent davantage »<sup>1</sup>.

Selon **la définition de DAHL** le pouvoir c'est que « A un pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de A ». Dans cette définition **MINTZBERG** reproche à **DAHL** que le pouvoir quand il consiste à modifier le comportement de quelqu'un est un sous ensemble du pouvoir en tant que production de résultats. Il n'est pas nécessaire de changer un comportement pour obtenir que certaines choses soient faites, il n'est pas nécessaire non plus de modifier un comportement pour « avoir du pouvoir ».

Selon d'autres auteurs tels que **M.CROZIE** « le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, bref d'un acteur social, est bien fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires »<sup>2</sup>.

**Boudon et Bourricaud** le défini comme suit, le pouvoir est un processus intentionnel qui affecte au moins deux acteurs et qui, par une redistribution des ressources obtenue par des stratégies diverses affecte le niveau relatif des capacités de l'un et de l'autre d'une manière compatible avec la formule de légitimité en usage. Le pouvoir est une relation sociale tout a fait générale, mais il va de soit que c'est par rapport a une situation et non dans l'absolu que ressources et stratégies peuvent être appréciées »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> André Comte-Sponville, Dictionnaire philosophique, QUADRIGE Puf, France, 2013.p763

<sup>2</sup> M.Crouzier et E.Friedberg, l'acteur et le système, seuil, paris, 1977.p61-62

<sup>3</sup> J. Rojot et p.Roussel et C. Vandenberghe, comportement organisationnel, de Boeck, paris, 2014.p 103

### 5.6 RESPONSABILITÉ

Être responsable, c'est pouvoir et devoir répondre de ses actes. C'est donc assumer le pouvoir qui est le sien, jusque dans ses échecs, et accepter d'en supporter les conséquences. Seul le très jeune enfant et le dément y échappent, et cela dit peut-être l'essentiel : la responsabilité est le prix à payer d'être libre.

**RESPONSABILITÉ (ÉTHIQUE DE)** Celle qui ne se contente pas d'appliquer des principes. L'éthique de responsabilité exige qu'on tienne compte aussi, avant toute décision, des conséquences prévisibles de l'acte envisagé.

**RESPONSABILITÉ (PRINCIPE DE)** Principe énoncé par Hans Jonas, dans le livre éponyme (*Das Prinzip Verantwortung*, 1979). C'est comme une dilatation de l'éthique de responsabilité, aussi bien dans le temps que dans l'espace : nous devons nous préoccuper des conséquences les plus lointaines de nos actes, pour autant que nous puissions les prévoir, donc prendre en compte aussi les droits des générations futures, à l'échelle de toute l'humanité. Le principe, qui est susceptible de plusieurs formulations différentes, peut par exemple s'énoncer ainsi : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre. »<sup>1</sup>

### 5.7 Le travail :

Le concept du travail signifie en latin tripaluis : trois poteaux « pali » pour immobiliser l'animal à ferrer.<sup>3</sup> En **Anthropologie**, dans les sociétés archaïques, le travail est : « La distribution des activités en fonction d'objectifs pratiques, mais obéissant à des impératifs non matériels (statut, prestige) liés à des rapports sociaux et culturels »<sup>4</sup>

C'est en ce sens que le travail manuel est attribué aux esclaves, alors que le travail intellectuel est réservé aux hommes libres.

En **sociologie**, la définition du travail est très variée dépendante de la conception de l'homme et de son rapport à la nature. Recouvrant des différents types de travaux : « Travail manuel, intellectuel ».<sup>5</sup>

En général, « Le travail est une activité humaine plus au moins pénible source d'efforts et de satisfaction, ordonnée à la production des choses utiles ».<sup>6</sup>

Le travail en sociologie se caractérise par :

- a. C'est une activité qui produit un bien ou un service.
- b. C'est une activité insérée dans un processus d'échange.

---

<sup>1</sup> André Comte-Sponville, Op.cit, p851.

- c. Il se déroule dans un cadre social (il se fait avec et pour les autres).
- d. Le travail implique l'ordre, c'est un facteur structurant la vie des individus.
- e. Le travail est source de règles, de normes, de contraintes et de conflits.<sup>7</sup>

Le travail désigne l'effort physique et intellectuel qui doit être accompli pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché. En tant qu'occupation rémunérée, le travail est synonyme d'emploi. Le terme travail peut aussi s'appliquer à des activités non rémunérées (travail domestique, travail dans le cadre de la famille).

Enfin, le travail demeure l'un des éléments d'appartenance d'un individu à la société, il est perçu au plan juridique comme la relation entre un salaire et un employé

### 6) La méthode et la technique utilisée :

Pour la réalisation de chaque recherche, il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème que nous voulons étudier.

#### 6.1) La méthode utilisée :

Selon **GRAWITZ** la méthode est « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifier. Elle peut être considérée comme sa réalité envisagée »<sup>1</sup> Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche quantitative, dont on vise à analyser et interpréter quantitativement les données collectées pendant nos enquêtes sur le terrain à travers l'administration d'un questionnaire. Suivant l'objet d'étude de notre recherche, la problématique, et les objectifs visés durant l'enquête de terrain, on a conclu que la méthode qui correspond parfaitement à notre recherche est la méthode quantitative qui vise, en effet à comprendre le phénomène étudié. Dans le but d'atteindre les objectifs de la recherche et de vérifier les hypothèses de travail, l'utilisation de cette méthode s'avérait nécessaire, car elle est en adéquation avec le thème de la recherche, elle liée à la nature de notre sujet qui visait la description et l'identification du style de commandement et la relation avec les rapports de pouvoirs entre les cadres et les salariés.

Parmi les techniques qu'on a adopté pour l'analyse des données on a opté pour le logiciel IBM SPSS STATISTICS qui est l'un des outils d'analyse statistique les plus avancées en matière de précision des résultats, parmi les fonctions qui permet d'approfondir l'analyse de donnée on trouve l'analyse factorielle est une méthode mathématique expérimentale, spécialement employée en [psychologie](#) et sociologie, qui a pour [objet](#) l'étude des dimensions, ou facteurs, d'un domaine empirique donné.

---

<sup>1</sup> Madeleine Grawitz, méthode des sciences sociales, 8ème édition, Dalloz, Paris, 1996, p443.

### 6.2) La technique utilisée :

« Les techniques de recherche représentent l'ensemble des procédés et d'instrument d'investigation utilisé méthodologiquement »<sup>1</sup>

Les techniques de recherche sont des outils permettant d'aller recueillir des données sur le terrain, qui permettent la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de recherche. La nature de notre objet d'études, nous a conduit à utiliser le questionnaire, que nous pouvons définir comme étant « un type d'investigation sociologique ayant pour fonction de nous recréer une image précise du réel étudié, mais de dévoiler les facteurs sociaux qui contribuent à produire ce réel »<sup>2</sup>. Cette technique nous permettra, en effet, de vérifier statistiquement la généralité des informations recueillies pendant toute notre recherche, concernant l'impact des styles de commandement sur les rapports de pouvoir et de relater les caractéristiques de notre échantillon. Après les lectures faites sur notre thème de recherche, et après la réalisation de l'enquête sur le terrain, et dans le cadre de nos hypothèses, on a formulé un questionnaire contenant 32 Questions divisé en trois axes, le premier axe représente les données personnelles, le deuxième axe relative au style de commandement et en fin le dernier axe sur la nature de pouvoir et la prise de décision.

### 7) Le choix du terrain et la population d'étude :

#### Les étapes de l'enquête sur le terrain :

L'enquête sur le terrain est une investigation qui offre l'opportunité d'analyser en face le phénomène ciblé, et la réalité existante. Elle permet aussi de connaître son évolution dans le temps. L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou infirmer les hypothèses. En fait les étapes caractérisant cette enquête se résument comme suit :

- **Le temps de l'enquête :**

Dans chaque étude empirique, il faut prendre en considération le facteur de temps qui joue un rôle très important, et pour bien l'exploiter, nous avons choisi la période du 24 mars au 25 avril 2019.

---

<sup>1</sup> Maurice Angers, Op.cit, p66.

<sup>2</sup> Singly de François : l'enquête et ses méthodes, le questionnaire, édition Nathan Colin, France 2001, p112

## Chapitre I Le cadre méthodologique

---

- **L'enquête :**

Nous avons procédé à une enquête auprès de l'unité de production Alcost Bejaia, où nous avons eu l'opportunité de questionner un ensemble des travailleurs dans le but de collecter des informations qui concernent notre sujet.

- **La population ciblée :**

La population ciblée comporte 69 salariés, sur l'ensemble de la population mère, pour que notre échantillon soit représentatif, on a procédé à une technique de sélection qui va permettre à tous les salariés d'avoir la possibilité (la probabilité) d'être choisis.

- **L'échantillonnage :**

Pour procéder à cette opération (échantillonnage), on dispose de plusieurs techniques (probabiliste aléatoire ou non probabiliste), mais comme la liste de la population mère est difficile à avoir, nous avons opté pour l'échantillonnage accidentel (non probabiliste). Ainsi dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les cadres, les agents de maîtrise, ainsi que les agents d'exécution. L'unité de production Alcost Bejaia contient 710 salariés, dont 46 cadres, 54 agents de maîtrise, et 610 agents d'exécution. Après la constitution de notre échantillon, nous avons distribué 85 questionnaires, mais les obstacles sur le terrain et les contraintes de temps nous ont permis de récupérer que 69 questionnaires.

### **8) Les obstacles rencontrés:**

Les difficultés sont liées à quelque obstacle de la recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- La période et le temps dont laquelle le stage se déroule qui est insuffisant pour la maîtrise de tous le processus organisationnel et aussi la difficulté d'accès à la population d'enquête qui est limité par des règles administratives et organisationnelles.

**Préambule :** Le pouvoir, comme l'amour ou le plaisir, paraît indéfinissable malgré ou à cause de l'usage que tout un chacun en fait dans la vie courante, chacun de nous à son expérience et sa définition propre du phénomène, les relations de pouvoir sont des situations qu'on ne peut pas prédire les résultats et quel est la porté de ces conséquences, On ne saura jamais si l'on est capable de sauter une haute barrière tant que l'on n'est pas poursuivi par un taureau furieux.

### **Section I : Notion sur le pouvoir dans l'organisation :**

Le pouvoir est un phénomène complexe par le nombre important de concepts qui désignent ou joins une même signification attribuée à ce dernier, a l'exemple de leadership, influence, domination, autorité, contrôle, sont autant de façon de décrire le même concept voir le même sens, parfois utilisés de façon interchangeable et autour desquels règne souvent une confusion notionnelle qui autorise bien des glissements et dérives.

Il faut aussi prendre en compte le caractère dimensionnel de la notion du pouvoir selon, de nombreuses définitions, les unes présentant comme attribue personnelle « le pouvoir de » peut être vu comme la capacité d'agir, d'autre le considère comme étant essentiellement relationnel « le pouvoir sur » la capacité d'amener les autres à agir, selon notre volonté. L'existence d'un rapport d'influence entre une personne et une autre, serai l'une des caractéristiques qui lui permettent de donner des directives ou des ordres et de prendre des décisions, et de l'autre côté en trouve ceux qui subissent les ordres et exécute les tâches. Ce qui a mener un nombre important de recherche qui essaye de déceler et de déterminer les conditions favorables pour former un leader, révéler le secret qui rend une telle personne un leader.

L'importance des recherches sur les leaders et le leadership permet à certain domaine tel que l'industrie, le militaire dont la hiérarchie et le pouvoir jouent un rôle pour la survie et le développement de ces organisations, le pouvoir est toujours incorporé au leadership du fait que l'ensemble des cadres ou dirigeants possède un pouvoir qui est le qualificatif qui les constituent, la manière de gérer les projets ou les équipes, la composition et la structuration de l'organisme, l'aspect psychologique et individuel d'analyser et la réaction entreprise pour trouver une solution ou prendre une décision, sont des facteurs qui entrent dans la conception d'un leader, en trouve au-dessous trois types ou dimension dans laquelle les leaders combinent entre les ressources financière, humaine, politique et technique d'une manière a tiré des objectifs tracez par l'organisation:

- **Entreprendre** : c'est choisir ses contraintes. Un entrepreneur est un homme qui définit, dans le champ des possibles que lui offre le monde économique, le marché, la technique ou la compétence, qui va être au cœur de son activité. Ce choix, bien que raisonnable, est arbitraire car il pourrait, aussi raisonnablement, être différent. De Sole et Tom Ford ont été entrepreneurs lorsqu'ils ont fait de Gucci, naguère producteur de produits (maroquiniers), un producteur d'image de marque de luxe. Ils ont délibérément sorti l'entreprise de son monde pour la placer dans un nouvel espace concurrentiel. Choix radical d'entrepreneurs.

- **Manager** : c'est trouver la meilleure combinaison de moyens pour faire face aux contraintes économiques considérées comme des données. Le rôle du manager est de trouver les ressources pour en tirer le meilleur parti : compétences humaines, ressources financières ou technologiques. Les techniques de management lui procurent des modèles de solutions. Là encore, De Sole et Ford se sont avérés d'admirables managers, en mettant en place l'organisation internationale compatible avec leur vision du marché.

- **Gouverner** : c'est faire en sorte que ceux qui subissent les conséquences des contraintes ou des moyens choisis, les parties prenantes, considèrent les décisions prises comme légitimes. Cela ne veut pas dire qu'ils ne contestent pas le contenu des décisions. Mais ils considèrent que le décideur est légitime pour prendre une décision qui engage toute l'entreprise. Contrairement à une croyance naïve, un dirigeant n'est pas tout-puissant : il est limité par des institutions, des contre-pouvoirs, des droits et devoirs, de telle sorte que ses choix d'entrepreneur ou ses choix managériaux sont délimités et contrôlés<sup>1</sup>.

### **1) Les rôles des managers :**

Le premier à avoir démontré l'importance de la fonction du manager, c'est bien H. Fayol qui a démontré l'importance de la fonction de l'administration à travers l'activité attribuée au manager, elle consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler, et les maîtrisées sont cruciales pour l'entreprise.

Peter Drucker a également proposé une analyse de l'activité du manager à travers cinq opérations principales :

-La fixation des objectifs : en leur donnant un nom, les replacer dans un but et communiquer ces objectifs.

---

<sup>1</sup> Andre Fourcans, MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, op.cit, p 51.

## **Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes**

---

-l'organisation : le manager analyse les activités, divise le travail en tâches et sélectionne ceux qui seront responsable de ces tâches.

-la motivation et la communication : le manager motive les responsables des taches (salaire, reconnaissance, formation, responsabilité) et communique avec ses équipes.

-la mesure par des normes : le manager analyse, évalue ou interprété les indicateurs de performance ou de rendement<sup>1</sup>.

Le développement des individus y compris de soi : le manager a la responsabilité d'assurer l'évolution des connaissances de ses équipes et de lui-même.

La conception classique du rôle de manager a été remise en cause par H.Mintzberg du fait quelle ne correspond pas à la réalité, il à idéaliser les idées reçus par les classiques, qui les concédèrent comme des Legends, sa critique nous démontre ce que les managers font vraiment sur le terrain.

En premier lieu il à remit en cause les postulats avancées par Fayol ensuite il a donnée des substitues réel de la fonction managériale.

### **2) Les critiques avancées par Mintzberg :**

Le manager est un planificateur réfléchi :

Au contraire les managers sont soumis à un rythme implacable. Leurs activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la discontinuité. Elles sont presque exclusivement orientées vers l'action et très peu vers la réflexion.

Le manager accomplit un travail varié et stratégique :

Le travail de gestionnaire consiste en un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation, aux rites de l'organisation, à des cérémonies à des négociations et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement.

Le manager centraliser et traiter les informations importantes :

---

<sup>1</sup> Samuel Josien, Management des entreprises, Galino, 3eme édition, Espagne, p115

Dans la réalité les managers s'appuient essentiellement sur les moyens de communication verbaux, c'est-à-dire le téléphone et les réunions et ils utilisent les « potins » pour récolter les informations.

Le management est une science et une profession :

Mintzberg montre dans ces travaux que les managers ne se basent pas uniquement sur les éléments rationnels mais agissent plutôt à l'intuition et filtrent l'information en fonction de leurs expériences, de leur culture... ainsi l'idée de science ne correspond pas à la pratique du management, car il n'est pas possible d'explicitier les procédures utilisées par les managers<sup>1</sup>.

En effet, Mintzberg dans son analyse de ce que les managers ont censé faire réellement, et à quoi consiste leur activité dans l'organisation et le rôle qu'ils jouent pour le bon fonctionnement, encadrement, l'analyse, le contrôle... du processus administratif. Mintzberg propose alors une autre vision du manager en décrivant son activité à travers dix rôles indissociables :

### **3) Les dix rôles du manager selon Mintzberg :**

Les rôles interpersonnels :

- symbole : obligation de nature cérémoniale
- leader : tout manager doit savoir motiver et encourager ses employés.
- agent de liaison : construire un réseau extérieur d'informations.

Les rôles liés à l'information :

- observateur actif : scruter l'environnement à la recherche d'informations.
- diffuseur : rechercher et diffuser une grande partie des informations.
- porte-parole : communiquer des informations à l'extérieur.

Les rôles décisionnels :

- entrepreneur : améliorer l'organisation dont il a la charge, développement de nouveaux projets.
- Le manager est initiateur de changement.

---

<sup>1</sup> Samuel Josien, Management des entreprises, op.cit, p116

-régulateur des ressources : responsabilité de ce qui doit être attribué et à qui dans l'organisation.

-négociateur : il est le seul à disposer de l'autorité pour engager l'organisation en temps réel.

#### **4) Les enjeux du management d'entreprise :**

Quelque soit le type d'entreprise (familial, grande, petite) le manager est face à des enjeux et contrainte que se soit fonctionnelle ou procédural, elles se caractérisent sous forme de trois couples d'opposés : pouvoir discrétionnaire ou contrôle du pouvoir, intérêt privés ou intérêt générale, information ou secret.

##### **1. Le pouvoir discrétionnaire du dirigeant et le contre pouvoir :**

C'est ce qui lui permet de choisir une stratégie, une organisation, une alliance, sans devoir rendre compte de son choix : celui-ci reste à sa discrétion. Comme on l'a dit plus haut, être entrepreneur suppose l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire large. On ne prend pas une décision risquée, audacieuse ou innovante sans engager fortement sa responsabilité personnelle. Si l'entreprise ne peut pas se passer de décideurs dotés d'une autonomie décisionnelle, la question est de savoir jusqu'où cette autonomie est acceptable, sans risquer de la mettre en péril. En effet, tant que l'on fait le pari que le dirigeant ne se trompe pas, l'étendue de son pouvoir discrétionnaire ne pose pas de problème.

Mais se contenté sur le bon jugement et l'expertise d'une seul personne pour prendre des décisions, et avoir la fois n'est pas suffisant pour prendre de tel risque, revoir la réparation et la distribution du pouvoir dans l'entreprise, et mettre en place un système de contrôle des décisions pour s'assurer qu'elles n'engagent pas l'entreprise dans des impasses. Les renseignements dans le passer sur des cas qui en pu mettre a genou des entreprise d'une renommé mondial a cause d'une manœuvre ou décision déplacé ou inapproprié.

Or, l'alternative est la suivante : une trop grande faiblesse du pouvoir discrétionnaire du dirigeant menace l'entreprise de paralysie, pas assez de contre-pouvoir de contrôle la menace d'être victime d'erreurs voire de comportements malhonnêtes. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'autonomie du dirigeant et son contrôle.

##### **2. L'intérêt des acteurs de l'entreprise à l'intérêt général :**

## **Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes**

---

Les divergences des intérêts humains sont antagonistes par nature, généralement les intérêts des acteurs et ceux de l'intérêt général sont prouvés assez systématiquement opposés. Par exemple, un choix d'alliance stratégique peut servir plutôt la carrière ou la consolidation du pouvoir du dirigeant que la rentabilité économique de la société à long terme<sup>1</sup>.

Si en prend l'hypothèse que l'objectif ultime des acteurs, est de satisfaire leurs intérêts personnels, donc nous voyons mal pourquoi ils vont se donner la Paine de pensée aux autres, un dirigeant, un propriétaire ou un salarié et les différentes parties prenantes de l'entreprise ne cherchent pas les leurs.

En conséquence, l'exercice du pouvoir sans contre-pouvoir peut conduire à l'enrichissement ou à la consolidation du pouvoir personnel, à la spéculation ou à la préférence pour des stratégies moins rentables, mais socialement confortables car elles limitent la contestation interne<sup>2</sup>.

Trouver le juste équilibre entre les objectifs de l'entreprise et ça souveraineté, pérennité, et les attentes ou intérêts du personnel, et converger pour trouver le point commun pour qu'elles servent l'ensemble des parties prenante, pour réussir ce projet le centre de décision (l'administration, les dirigeants) doivent impliquer aussi le partage du pouvoir, des règles claires et lieux d'échange et de prise de parole. résoudre le dilemme entre l'opposition des intérêts privés due à la liberté individuelle et la recherche nécessaire de l'intérêt général.

### 3. L'information ou secret des affaires :

Pour qu'une entreprise fonctionne, il faut que les parties prenantes soient suffisamment informées des décisions qui l'engagent. Comme nous l'avons vu, cela ne signifie pas que tous partagent obligatoirement le contenu des décisions, mais que chacun considère que celui qui a décidé avait les capacités, le droit, les compétences, les moyens, et donc la légitimité pour le faire. Or, tous les acteurs n'ont pas le même accès à l'information. En particulier, le dirigeant contrôle, par nature, les flux d'information les plus importants. Il y a donc une asymétrie en sa faveur qu'il faut combattre pour s'assurer d'une information partagée juste, complète et finalement crédible. C'est le rôle des audits, qu'ils soient comptables, financiers ou économiques<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Andre Fourcans, op.cit, p53

<sup>1</sup>Andre Fourcans, ibid. p54.

<sup>3</sup>Andre Fourcans Ibid. p54.

## Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes

Poser des limites, jusqu'où peut-on diffusé les informations et de quelle nature (le contenu et la forme), les affaires impose aux paires d'adopter une certain prudence ce qui concerne la communication des informations que se soit en interne ou en externe, la concurrence et les affaires nécessitent un certain secret professionnel. Par exemple ne pas communiquer certaines difficultés ou ne pas annoncer trop tôt ses ambitions stratégiques parce qu'un compétiteur pourrait en tirer profit.

Au total, trop d'information rapportée tue la capacité d'entreprendre ou inhibe les manœuvres stratégiques. Pas assez d'information rend le pouvoir du décideur suspect, voire oppressif. Dans les deux cas, sa légitimité se délite. Le gouvernement d'entreprise doit trouver un équilibre entre ces extrêmes<sup>1</sup>.

### 5) Tableau n° 1 : Les sources et formes du pouvoir selon French et Raven :

| Forme de Pouvoir | Source                                                                                                              | Contrôle et Dépendance                                                                          | Étendus                                                                               | Effets                                                                                                          |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Récompense       | B perçoit que A peut lui procurer des récompenses.                                                                  | B est dépendant de A qui contrôle la possibilité pour B de recevoir ces récompenses.            | Limitée par la pertinence pour B des récompenses dont dispose A.                      | Peut contribuer à l'augmentation du pouvoir de référence.                                                       |
| Coercition       | B perçoit que A peut lui infliger des punitions.                                                                    | B est dépendant de A qui contrôle la possibilité pour B d'être puni.                            | Limitée par la pertinence pour B des punitions dont dispose A.                        | Peut contribuer à augmenter la résistance et l'hostilité, à moins d'être perçu comme légitime.                  |
| Légitime         | B perçoit que A a le droit de lui prescrire tel ou tel comportement, à cause de sa position ou son autorité morale. | Ni dépendance ni contrôle nécessaire, les valeurs intériorisées de B déterminant sa soumission. | Recouvre tout le domaine des valeurs jugées pertinentes par B, peut être très grande. | Les effets sont d'autant plus soutenus que le pouvoir repose sur des normes et valeurs fortement intériorisées. |

<sup>1</sup> Andre Fourcans, op.cit, p55.

## Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes

| Forme de Pouvoir | Source                                                                       | Contrôle et dépendance                                                                                                     | Étendus                                                                                            | Effets                                                                                   |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Référence        | B accepte l'influence de A par identification, admiration, affection, amour. | Peut dépendre ou non de A, B n'étant pas nécessairement conscient de l'ascendant de A.                                     | Limitée aux domaines déterminant l'attraction, l'admiration ou l'amour de B.                       | Sont importants et souvent inconscients.                                                 |
| Expert           | B perçoit que A possède des compétences spécifiques.                         | Dépend de A et de ses compétences, A contrôlant leur mise à profit dans l'intérêt de B.                                    | Limitée aux domaines de compétence de A aux yeux de B, peut aussi les déborder, par effet de halo. | Peuvent ne pas être immédiats.                                                           |
| Informationnel   | B perçoit que A à accès à des informations ou réseaux d'informations utiles. | Faible dépendance une fois les informations partagées, mais plus grande dépendance pour ce qui est de l'accès aux réseaux. | Limitée par la validité et la pertinence des informations et réseaux aux yeux de B.                | Variables, en fonction de la pertinence des informations, peuvent ne pas être immédiats. |

1

L'expertise est d'ailleurs une source de pouvoir hautement valorisée dans nos sociétés. On parlera d'un expert dans un domaine donné comme d'une autorité, ce qui illustre bien la légitimité que confère la compétence. Or cette compétence acquise par une personne donnée est non transférable et c'est en ce sens que l'on peut la considérer comme une source de pouvoir personnelle. Cela ne signifie certes pas qu'une autre personne ne peut acquérir une expertise analogue, mais bien que cette compétence, si elle peut constituer une exigence pour combler un poste donné, n'est pas liée à ce poste comme les ont la capacité de récompenser ou de punir ou encore la légitimité, mais bien à la personne qui va occuper ce poste. D'ailleurs, l'incompétence est souvent à l'origine de contestations du pouvoir d'un chef de

<sup>1</sup> Simon Landry, op.cit, p324.

service donné, une telle incompétence pouvant miner la légitimité de la détention du poste par cette personne. Une autre caractéristique intéressante du pouvoir d'expert a trait au fait qu'il peut déborder le domaine de compétence avérée de la personne, par un phénomène appelé *effet de halo*. La personne qui atteint un certain degré de notoriété à cause de ses compétences dans un domaine donné pourra être consultée sur de nombreuses questions se situant hors de son champ de compétence, son expertise perçue semblant irradier vers d'autres domaines.

Le pouvoir de référence : Le pouvoir reposant sur les qualités personnelles de la personne. On parle ici de l'affection, de l'admiration, de l'amour que peut susciter une personne, ses qualités personnelles contribuant au développement d'un lien à partir duquel elle est en mesure d'influencer ceux et celles qui l'aiment, l'estiment ou l'admirent ainsi, pouvant aller jusqu'à s'identifier à elle. Dans ses manifestations les plus usuelles, il s'agit de la forme de pouvoir que l'on trouve dans les relations amoureuses.

Le pouvoir de coercition découlant de comportements manipulateurs ou menaçants, en plus de sa dimension formelle, revêt un caractère personnel : la peur que peut inspirer une personne perçue comme étant irascible ou potentiellement violente est liée aux caractéristiques personnelles de cette personne et, en contexte institutionnel, vient renforcer le pouvoir de coercition découlant de sa position.

Le pouvoir informationnel repose tant sur la possession d'information subtiles pour les personnes que l'on cherche à influencer que sur l'accès à certains réseaux susceptibles de procurer ces informations. L'expertise suppose bien sûr l'acquisition de connaissances et d'habiletés qui impliquent la recherche des informations pertinentes à son développement et l'on peut certes penser que les acteurs qui détiennent ces informations et les transmettent, les professeurs par exemple, détiennent les deux sources de pouvoir. Mais les informations nécessaires dans le déroulement de la vie quotidienne des individus, des groupes, des organisations, débordent largement le champ des informations liées à un domaine de compétence spécifique. Dans la mesure où l'on a besoin de telles informations, ceux qui les détiennent pourront exercer sur nous un pouvoir informationnel. Et, de façon plus large, ceux et celles qui ont accès à des réseaux de personnes ayant accès elles-mêmes à une très grande diversité d'informations, seront susceptibles d'influencer les personnes ayant besoin de ces informations. On aurait intuitivement tendance à voir le pouvoir informationnel comme une forme de pouvoir plutôt fonctionnelle que personnelle, mais les résultats de nos recherches ne nous permettent de tirer aucune conclusion à cet égard.

### 6) Les sources de pouvoir selon M. Crozier et E. Friedberg :

Avant d'entamer les sources de pouvoir chez Crozier et Friedberg il faut voir leurs conceptions du phénomène du pouvoir

Le pouvoir est considéré comme une relation de dépendance entre les acteurs, il ne peut se manifester \_ et donc devenir contraignant pour l'une des parties en présence\_ que par sa mise œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels. Plus précisément encore, il ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée<sup>1</sup>. La ou il y a une relation le pouvoir va prendre part. Le modèle d'analyse sur lequel ils ont appuyé leurs théorie est l'analyse stratégique des comportements des acteurs, dont l'objectif de chaque acteur est de maîtriser les failles « incertitudes » de l'organisation et de les mettre à leurs faveurs. Les sources d'imprévisibilités ou incertitudes sont liées aux sources du pouvoir, qui sont au nombre de quatre : la maîtrise d'une compétence ou d'une spécialisation particulière, la connaissance de l'environnement, la maîtrise de la communication et de l'information, et l'existence de règles organisationnelles.

1. La possession d'une compétence ou d'une spécialisation difficilement imitable : si une personne dispose d'une telle expertise, il détient alors du pouvoir dans la négociation, car il détient des savoirs faire et des connaissances dont les autres ne peuvent pas disposer facilement, il peut donc échanger cette compétence contre des avantages ou privilèges<sup>2</sup>.

L'accès à certaines compétences est difficile du fait de leurs natures qui demande un haut degré de maîtrise et la forte demande du marché de travail. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. sa position est bien meilleur dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues<sup>3</sup>.

2. La maîtrise des incertitudes liées à l'environnement : c'est-à-dire un acteur qui participe prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer du rôle d'intermédiaire entre des logiques d'actions différentes<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Michel Crozier et E. Friedberg, *l'acteur et le système*, édition du Seuil, Paris, 1977, p 56.

<sup>2</sup> Jacques Rajot, *op.cit.*, p120.

<sup>3</sup> Michel Crozier, *ibid.* p 72.

<sup>4</sup> Jacques Rajot, *ibid.* p 120.

Les personnes qui sont au centre du réseau de communication des informations dans l'organisation peuvent mettre à leur faveur certain privilège et à leurs entourages, crée des liens direct avec la tutelle, engagé des stratégies qui vont permettre aux acteurs d'avoir des informations exclusives ou spécifiques vont augmenter leurs chances de négocier des avantages.

3. La maîtrise des sources de communication et d'information : celui qui détient des informations que se soit pour la continuité de la fonction quotidienne pour un poste de travail donnée ou des informations sur les stratégies qui vont être adopté, de ce fait, il peut négocier leur communication contre des avantages.
4. L'utilisation des règles organisationnelles : l'établissement de règles organisationnelles permette de réduire l'incertitude, ces règles peuvent aussi engendrer d'autres incertitudes.

Les règles sont en principe destinées à supprimer les sources d'incertitudes, mais le paradoxe, c'est que non seulement elles n'arrivent pas à les évacuer complètement, mais encore elles en créent d'autres qui peuvent immédiatement être mises à profit par ceux là même qu'elles cherchent à contraindre et dont elles sont censées régulariser les comportements<sup>1</sup>.

Pour Michel Crozier et Fiedberg les zones d'incertitudes sont des sources de pouvoir pour les détenteurs de ces zones, mais pour qu'elles deviennent source de pouvoir il faut des conditions pour concrétiser sur le terrain. Maîtriser les sources d'incertitudes ne suffi pas, il faut mettre en place des stratégies qui vont mener a bien les ambitions et les attentes de ce dernier, aussi il faut trouver le bon moment et le lieu pour que l'action qu'il va adopter soit prévisible pour son chef hiérarchique, et avoir le monopole sur cette zone.

### **7) Le pouvoir du dirigeant :**

La manipulation de la communication relationnelle : le dirigeant utilise d'abord la communication comme ressource. Il écoute, leur montre respect et attention, il s'efforce de « crée de bonne relations » pour que chaque individu y soit en quelque sort « emprisonné » et n'ose pas trop mettre en difficulté<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Michel crozier et E. Friedberg, op.cit, p75

<sup>2</sup> François Géré, dictionnaire de la pensée stratégique, Larousse, paris, 2007, p139

La manipulation de la communication de l'information : pour maîtriser ces subordonnés, le moyen efficace est la détention des informations d'une grande importance pour son équipe, ces informations peuvent être mise à sa faveur ont les distribuant sous forme de calmement, on peut donc dire qu'il met là en place une stratégie d'apaisement par la manipulation de l'espérance.

La manipulation des informations : la vision globale et le monopole sur le flux informationnel dont dispose le leader, étant donné sa position, il est le seul à avoir une vision générale de la situation actuelle et des forces en présence de l'organisation, il est, ne effect, un des seuls à avoir la possibilité et l'opportunité statutaire de se renseigner et d'analyser, les autres acteurs qui sont plus au moins prisonniers de leurs tâches opérationnelles « la théorie du prisonnier de Michel Foucault » .

La manipulation des gratification : il donne l'autorisation d'aller a des stages de formation, ce qui répond à leurs besoins de valorisation (il paie pour acheter leurs calme), il ne répond à une partie de leurs demandes, car le respect ne peut se fonder sur la menace, ces actions sont en deuxième degré, des menaces elles montrent la « puissance » du dirigeant dans le contexte organisationnel<sup>1</sup>.

### **8) Le pouvoir du faible :**

Le fonctionnaire, même subalterne qui peut rejeter votre demande et vous faire revenir une seconde fois a son guichet, la secrétaire qui seul sait où est classé tél dossier, l'ouvrier qui, en fait, règle son rythme de production dans la journée comme il l'entend. Sont aussi des gens qui ont du pouvoir que l'organisation officiel ne leurs reconnait pas.

### **Le pouvoir du faible selon le modèle de D. Mechanic :**

Il s'intéresse aux sources du pouvoir du faible ou plus exactement de ceux qui se trouvent en bas de l'échelle hiérarchique. L'ordre naturel du pouvoir au sein des organisations est croissant, a partir de la base qui représente les salariés et le sommet qui représente le dirigeant, selon notre perception le dirigeant a plus de pouvoir par rapport aux salariés , mais Mechanic à une autre vision qui s'agit du pouvoir de salarie ou encore le client, il distingue trois sources principales du pouvoir de ces personnes : le contrôle de l'accès à l'information,

---

<sup>1</sup> François Géré, op.cit, p 141

de l'accès aux personnes et de l'accès à l'instrumentalisation (aspect matériel, organisation, équipements etc.)<sup>1</sup>

La manière la plus efficace pour les participants à l'organisation en bas de l'échelle, d'exercer du pouvoir, consiste à obtenir, maintenir et contrôler l'accès aux personnes, aux informations et aux instrumentalités, si elles y parviennent, les personnes situées au bas de l'échelle, rendent les personnes situées en haut de l'échelle dépendantes d'elle. Ainsi, cette dépendance et l'art de manipuler cette relation de dépendance sont les clés du pouvoir de ceux situés au bas de l'échelle.

### **Section II : théories sur le pouvoir**

#### **1) Max Weber :**

L'un des apports fondamentaux de Max Weber réside dans une analyse critique des formes d'administration en générale, en se basant sur la rationalité des acteurs et les actions individuelles, son étude des relations de pouvoir dans la société relève que les types de l'autorité ou les formes de domination nous démontrent les rapports politiques, d'entreprise de famille, d'individus...son approche pour étudier ce phénomène est la façon dont il se manifeste, il s'est intéressé à la manière dont les hommes gouvernent pour imposer leurs autorités et faire en sorte que le commandement soit légitime et reconnu par tous.

Il y a trois types de domination légitime. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir:

1) Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale).

2) Un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle).

---

<sup>1</sup> Jacques Rajot, *ibid.* p 121.

## **Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes**

---

3) Un caractère charismatique, [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique)<sup>1</sup>.

Raymond Aron dans son étude de l'œuvre de Max Weber et sa typologie de l'autorité distingue trois types de domination : « la domination est rationnelle, traditionnelle ou charismatique. La typologie est donc fondée sur le caractère propre de la motivation qui commande l'obéissance. Est rationnelle la domination fondée sur la croyance à la légalité des ordonnances comme à la légalité des titres de ceux qui exercent la domination. Est traditionnelle la domination fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes et à la légitimité de ceux qui ont été appelés par la tradition à exercer l'autorité. Est charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du quotidien et justifié par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne et de l'ordre révélé ou créé par elle »<sup>2</sup>. Dans cette analyse on trouve que l'auteur se focalise sur la manière dont les dominés reçoivent et acceptent les directives ou/et les commandements, et leurs consciences sur le fondement de cette autorité en se basant sur le capital culturel et social en attribution à chaque type de domination.

On trouve aussi les études de Raymond Boudon sur le concept de l'autorité wébérienne qui s'est intéressé sur l'action de recevoir les ordres et les commandements, là il traduit comment l'autorité est perçue par le public et son impact sur les individus en respectant les types de l'autorité et le contexte dans le quel il est produit, en premier lieu, « un message ou un commandement peut être dit autorisé l'adjectif anglais (autoritative), celle-ci peut être entendue comme un usage, une manière de faire, d'être ou de sentir, auquel nous nous attendons (ça a toujours été ainsi). Elle peut aussi être entendue comme un legs dont nous sommes comptables et que nous ne pourrions laisser tomber en déshérence sans nous renier, sans perdre notre identité. En deuxième lieu, l'autorité du message ou du commandement vient de ce qu'ils sont conformes à une procédure ou à un code, aux règles d'une syntaxe, qui peuvent être explicitées ou justifiées à toute requête convenable. C'est ce que Weber appelle le pouvoir rationnel-légal. Enfin un message ou un commandement peut s'imposer parce qu'il est investi d'un charme et d'une grâce (charisme) qui le rendent proprement irrésistible. C'est l'autorité du prophète ou du héros »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Max Weber, *Économie et société les catégories de la sociologie*, Pocket, 1971, p289.

<sup>2</sup> Raymond Aron, *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Paris, 1967, p556

<sup>3</sup> Raymond Boudon et [François Bourricaud](#), *Le Dictionnaire critique de la sociologie*, Puf, Paris, 2011 p32.

## **Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes**

---

La manifestation de l'autorité ne figure pas seulement dans le domaine politique mais elle le dépasse à d'autres domaines telle que les institutions et les organisations ces formes aussi en les trouve dans les entreprises. La première est l'autorité rationnelle dans laquelle se rapproche le plus l'administration moderne, il s'agit d'un système de buts et de fonctions étudié rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investie de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus<sup>1</sup>. La deuxième est l'autorité traditionnelle est davantage liée à la personne qu'à la fonction du fait que son pouvoir de décision le détient par l'héritage (le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. On le trouve en particulier au sein des entreprises familiales, et dans certaines cultures d'entreprise ou l'attitude dominante consiste à dire (que nous avons toujours comme cela) la tradition exige que l'autorité revienne de droit à l'héritier du leader. Ce modèle d'autorité repose sa pérennité sur le succès du projet entrepris par le leader. La succession de poste du dirigeant qui se fait du père au fils se voit transmise par la transmission du savoir et du savoir-faire et le monopole des moyens d'information et la manipulation des moyens de communication pour obtenir l'obéissance des subordonnés. En fin l'autorité charismatique qui repose sur les traits personnels de celui qui détient le pouvoir grâce à certaines caractéristiques dont les gens lui adressent du respect et de gratitude, il s'agit d'une relation de prophète à adeptes, cette relation peut être renforcée avec la satisfaction des subordonnés, ou renouvelée l'abandonnée avec son échec.

### **2) Michel Foucault :**

C'est en abordant la question du pouvoir, on doit faire une petite revue sur les travaux de Foucault dont il a consacré une partie de ses œuvres au phénomène du pouvoir, premièrement il considère que le pouvoir est un phénomène qui se manifeste dès qu'il y a une interaction entre deux individus ou plus, elle peut être implicite ou explicite, le rapport qui existe entre les individus va induire une relation d'influence et d'obéissance ou de résistance, que ce soit dans la famille, la société, le travail, il prend différents niveaux et le rapport de force varie selon le contexte culturel ou social ou organisationnel, une conversation, une demande au mariage, acheter un produit... dans chaque pratique quotidienne l'individu est confronté à un rapport de pouvoir, l'exercice du

---

<sup>1</sup> Jacques Rojot, op.cit, p116.

pouvoir n'est pas synonyme de domination, l'exercice du pouvoir de l'un n'exclut pas la résistance de l'autre ou le contre pouvoir l'exemple d'un guichetier qui peut vous faire revenir pour une simple formalité ou un document manquant, pour exprimer sa valeur ou son influence, ou dans le cas d'un simple technicien qui réduit la cadence de production pour faire passer un message au supérieur de son mécontentement, la forme concrète du pouvoir s'exerce à travers des activités dans le cadre d'une pratique ou procédure.

Le fait que le savoir, les connaissances induisent des effets de pouvoir et réciproquement l'exercice du pouvoir conduit à accumuler de nouvelles informations. Si le savoir, c'est-à-dire la connaissance et l'information, engendre du pouvoir, le pouvoir en retour est source de nouveaux savoirs<sup>1</sup>. Avant la vulgarisation de l'école pour tous ceux qui sont aux commandes de l'Etat monopolise le savoir et les informations pour préserver le pouvoir et garantir la soumission de tout le monde.

### **3) Herbert A. Simon et James G. March :**

Le système organisationnel stipule que la prise de décision administrative doit être prise par le responsable hiérarchique, dans plusieurs cas on observe que le processus décisionnel des patrons est trop long ou certaines décisions ne se prenaient pas, alors que tous les éléments sont réunis et le dossier est complet et si clair, et pourquoi les décisions étaient si mauvaises parfois. L'une des majeures fonctions du leader est la prise de certaine décision, pour Simon la théorie de l'organisation est une théorie de la décision. En effet, c'est le processus administratif qui garantit l'équilibre et la survie des organisations. Celles-ci sont profitables et se développent parce que les individus prennent des décisions rationnelles. Simon veut donc comprendre le processus administratif à partir de la logique et de la psychologie de la décision pour constituer une théorie de l'administration<sup>2</sup>.

Le point de départ des auteurs de cette théorie est la critique de l'école des relations humaines, en leurs reproche les limites du modèle mécaniste de l'organisation et de l'administration, ils ont commis une erreur d'interprétation en privilégiant la dimension irrationnel et informel du comportement humain, le défaut de leurs interprétation que la rationalité du manager n'explique pas l'irrationalité du comportement humain, en réalité on trouve que certains décisions qui sont prise ou certains comportement n'obéissent pas à la logique. Le modèle

---

<sup>1</sup> Jacques rojot, op.cit, p115.

<sup>2</sup> Linda rouleau, théories des organisations approche classique, contemporain et de l'avant-garde, presse de l'université de Québec, Québec, 2007, p33.

## **Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes**

---

traditionnel de la théorie des organisations repose sur l'idée que l'individu fait des choix rationnels suivant une séquence d'actions spécifiques : définition du problème, repérage des solutions possibles, évaluation de ces solutions, choix et mise en œuvre de la décision et contrôle des résultats.

Pour comprendre les organisations, les théoriciens de la prise de décision suggèrent plutôt de s'intéresser au comportement humain, de revenir sur l'individu en cherchant cependant à réconcilier rationalité et irrationalité. Pour élaborer une théorie de la décision leurs propos consistent à combiner la théorie économique des choix et la psychologie du comportement, l'objectif est de définir la relation qui existe entre la rationalité et le comportement économique, le cheminement suivi pour l'exécution des tâches et les buts poursuivis le rapport entre le choix rationnel de l'individu et les limites et les contraintes structurelles qui empêchent la mise en œuvre d'une décision ou son annulation, exemple manque d'information pertinente au tour du problème en question, la limite du temps.

Selon Simon, les individus font des choix en fonction de leur perception, de leur position organisationnelle et de leurs manières d'agir. La plupart du temps, ils ne vont pas choisir la solution optimale, ils ont plutôt tendance à choisir la solution la plus satisfaisante. Dans la vie réelle, les individus ont tendance à simplifier les données du problème pour réduire l'incertitude<sup>1</sup>. Et plusieurs facteurs sont associés à l'individu du fait que celui-ci décide ou non et dans ce cas en doit prendre en considération les faiblesses humaines et sa conscience limitée (les préférences, la capacité humaine de traitement et analyse de données et d'information) et en doit prendre en considération les variables impersonnelles qui limitent la rationalisation de la décision (information incomplète ou imparfaite, conflit d'intérêt par rapport aux choix et buts organisationnels). Il existe différents types de décisions selon Simon et March, on peut les classer sous deux grandes formes essentielles selon leurs importances :

Les décisions familières et simples : elles prennent la même forme, particulièrement celle qui se situe en bas de la hiérarchie, ces décisions elles se qualifient d'être routinières mises sous forme de consigne et recommandation, pour assurer la permanence et la stabilité de l'organisation, la structure et l'organisation formelle, pour maintenir l'efficacité structurelle et organisationnelle ils ont adopté des outils et techniques à l'instar de l'analyse mathématique, la recherche opérationnelle, modèles de simulations.

---

<sup>1</sup> Linda Rouleau, op.cit, p34

## **Chapitre II Identification du pouvoir dans l'organisation et ces formes**

Les décisions complexes et stratégiques : elles sont les plus importantes et les plus difficiles à prendre car leurs impacts est majeur sur la survie de l'organisation, ce sont celles qui relèvent de problèmes nouveaux, qui nécessitent du jugement et de la créativité ou qui sont de l'ordre du stratégique et de l'intangible. Pour ce type de décisions, il n'existe pas de techniques permettant de trouver une solution optimale. Toutefois, il est toujours possible, selon Simon et March, d'isoler une décision, de la décomposer afin d'en rendre certaines dimensions programmables et de se rapprocher ainsi autant que possible d'une solution optimale<sup>1</sup>.

### **4) Description du processus de la décision :**

**Tableau N° 2 : Le model I.M.C de H. Simon**

Le model IMC de Simon propose une décomposition en trois étapes du processus de décision.

| Modèle | Etape        | Description                                                                                                                                                    |
|--------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I      | Intelligence | Phase de compréhension de la situation par la délimitation du problème à résoudre et des facteurs à prendre en considération et par la recherche d'information |
| M      | Modélisation | Phase de représentation de la situation qui permet de traiter les informations recueillies et d'identifier les solutions possibles.                            |
| C      | Choix        | phase de sélection qui consiste à hiérarchiser les solutions envisagées en fonction de critères et à choisir entre elles.                                      |

A ne pas confondre entre le choix et la décision. Le choix est le résultat de la décision, la résultante d'un processus.<sup>2</sup>

### **5) Les types de décisions :**La nature des décisions à prendre peut différer. Il existe plusieurs typologies des décisions, dont les plus répandue est celle d'I. Ansoff(1965).

<sup>1</sup> Linda rouleau, Ibid. p35

<sup>2</sup> Samuel Josien, Management des entreprises, op.cit, p 227.

Sa classification se base sur les critères qui constituent chaque type de décision, il est possible de coupler ces critères en trois catégories de décisions, selon leur nature :

- 1) Les décisions stratégiques : portant sur les relations entre l'entreprise et son environnement. Elles engagent toute l'entreprise et leurs effets sont à long terme. Elles renvoient à la planification stratégique et sont prises au niveau de la direction générale. Ces décisions ne sont pas programmables, ne se répètent jamais, sont très difficilement réversibles et corrigibles.

Exemple: la décision d'acquérir une autre entreprise (prise de contrôle de Renault-Nissan de l'entreprise Mitsubishi Motors fin 2016.

- 2) Les décisions tactiques : concernant la gestion des ressources. Elles se situent au niveau d'une fonction de l'entreprise (commercial, production ...). Et leurs effets sont à moyen terme. Elles sont relatives au pilotage d'une fonction. Ces décisions sont semi-programmables, peuvent se répéter et éventuellement être corrigées.

Exemple : le lancement d'une campagne publicitaire d'un nouveau produit ou encore le changement de logo de l'entreprise.

- 3) Les décisions opérationnelles : sont des décisions courantes, relatives à l'exploitation quotidienne. On peut parler de décisions de régulation, leurs effets se font sentir à très court terme et leur portée reste local. Ces décisions sont programmables, se répètent souvent, et il est de les corriger. Exemple : les décisions de réapprovisionnement pour une catégorie de produit.

### **Conclusion :**

Nous prenons des décisions à chaque instant sans que cela ne nous pose de problème. Souvent, pourtant, nous rencontrons des situations où les conséquences de nos choix méritent réflexion, où nous éprouvons le besoin d'analyser, de rationaliser et, si cela est possible, de nous faire aider. Lorsque tel est le cas, nous devenons un décideur, nous pouvons éprouver le besoin de justifier nos choix, voire être fortement invités à le faire par ceux devant lesquels nous sommes responsables<sup>1</sup>.

Le besoin qui éprouve chacun de nous de faire preuve de vigilance et a mesuré la portée des conséquences de ses actes et choix, que se soit dans la vie quotidienne, quel chemin emprunté, boire un soda ou un jus ce sont des décisions que chaque individu doit trancher entre chacune d'elle, aussi nous sommes face à des situations qui méritent une réflexion et planification avant de passer à l'acte, peser le pour et le contre, mesurer les gains et les pertes que nous allons récolter, l'importance que nous portons sur un sujet ou un autre revient à l'estimation du risque et la marge de sécurité que nous accordons à ce problème, donc l'évaluation de nos décisions prises sera pour leur importance ou leur priorité, exemple continuer les études ou faire une carrière d'ouvrier, n'est pas la même que de choisir de mettre un jean ou un classique.

La difficulté de justifier ses choix n'est pas la seule que peut rencontrer un décideur. Même dans le cas où la décision ne concerne que lui-même, le décideur peut ne pas savoir comment « prendre » le problème, c'est-à-dire comment l'analyser, décrire les décisions alternatives et leurs conséquences, mesurer la portée de ses actes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Robert kast, La théorie de la décision, La Découverte, Paris, 1993, P 03.

<sup>2</sup> Robert kast, La théorie de la décision, ibid. P03

**Préambule :**

La vie économique consiste à jouer avec différentes contraintes, qu'elles soient financières, humaines, politiques ou techniques, de manière à tirer un résultat de leur combinaison, chaque situation donne un résultat différent selon les ressources et techniques mise en place et la manière de c'est prendre, l'échec ou la réussite de telle ou telle démarche est arbitraire et dépend de plusieurs facteurs, le temps qui joue un rôle important qu'il ne faut pas négligé et l'opportunité d'une affaire qui s'offre d'un contexte à un autre, avoir toutes les cartes en main et avoir une vision d'ensemble (on décide que de ce que en a entre les mains), l'homme de situation se mesure dans les mauvaises passe. Dans la réalité les managers doivent compter sur leur position hiérarchique leur diplôme leurs compétences, leur expérience et leurs capacités relationnelles pour asseoir leur crédibilité qui sera remise en cause à la première occasion.

**Section I : Notion sur les styles de commandement :**

Les styles de commandement correspondent à un ensemble des attitudes, des comportements qu'adopte une personne en position d'autorité et de responsabilité pour amener d'autres personnes vers l'atteinte des objectifs assignés.

Les styles de commandement sont différents d'une organisation a une autre tous dépend des aptitudes et compétences du leader et la forme juridique de l'organisation (la gestion interne ou la hiérarchie).

Il existe deux catégories d'exercice de pouvoir

- un exercice autoritaire du pouvoir : le commandement et la prise de décision sont alors centrés sur le supérieur.

- un exercice participatif du pouvoir : le commandement et la prise de décision sont alors centrés sur les subordonnés. Ceux-ci ont donc une certaine liberté d'action.

-un style de commandement correspond donc à une manière d'exercer le pouvoir, c'est-à-dire à un style de relation (direction, contrôle et décision) entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés.

-l'organisation des entreprise été auparavant un système qui combinent entre les moyens et techniques pour avoir une production, il suffi de réunir l'homme et la machine et trouver les bonnes décisions pour avoir une efficacité industrielle. Aujourd'hui cette vision est obsolète les

moyens matériels et humains ne suffisent pas pour que l'organisation soit efficace la demande est de plus en plus de partager le pouvoir, motivation, considération...

-avec le progrès technique et technologique et la démocratisation de l'entreprise et de nombreuses luttes de la classe ouvrière pour mettre en cause la situation difficile dans ils souffrent, plusieurs acquis son a leurs compte, de ce fait aujourd'hui on assiste a des styles de commandement qui évolue vers une plus grande association, participation et une autonomie plus marquée du personnel, c'est la décentralisation et a délégation.

On distingue en général deux évolutions possibles dans l'exercice du pouvoir :

- une évolution vers une plus grande délégation des pouvoirs ;

- une évolution vers une décentralisation des pouvoirs.

-la nature de prise de décision peut définir aussi le style de commandement du fait que La décision constitue la seule véritable tâche du gestionnaire. Elle est la marque de son activité et mérite à ce titre un traitement particulier. Il continue en précisant que les cadres sont amenés, du fait de leur situation ou de leurs connaissances, à prendre des décisions qui influent sensiblement sur l'organisation, son fonctionnement et ses résultats et que ceci constitue la meilleure façon de définir ce qui les caractérise<sup>1</sup>.

### **1) Les qualités du décideur :**

Bien des choses ont été écrites concernant les qualités requises pour être un bon décideur et les mécanismes de prise de décision. Ce que l'on peut en conclure, c'est qu'il n'existe pas de modèle unique et idéal définissant le bon décideur ou le meilleur mécanisme de prise de décision. Toutefois, certaines qualités m'ont toujours semblé particulièrement importantes chez un décideur, en particulier dans le contexte de la fonction publique. Je rappellerai ici trois d'entre elles.

- La capacité d'écoute et de synthèse

La capacité d'écoute implique l'ouverture d'esprit et le désir de bien comprendre ce que tous ont à dire. L'esprit de synthèse permet de reconnaître les aspects essentiels des divers points de vue, de les agencer et de les intégrer en vue d'une décision cohérente et fonctionnelle. Ces qualités doivent permettre d'en arriver à une formulation de la décision et de son fondement où

---

<sup>1</sup> Denis Proulx, management des organisations publiques, presse de l'université de Québec, Québec, 2006, p95.

chacun a la nette impression que son point de vue a été compris même s'il n'a pu être retenu. La qualité de cette écoute et de cette capacité de synthèse et d'explication peut se mesurer par le niveau d'adhésion qu'elle suscite chez tous ceux qui seront appelés à mettre en œuvre la décision.

- La connaissance de soi-même

Cette qualité est en fait un préalable à la capacité d'écoute et de synthèse. Bien se connaître soi-même, connaître ses forces et ses faiblesses, les accepter et se sentir à l'aise avec cette réalité sont des fondements importants pour une véritable ouverture d'esprit aux idées des autres et pour établir une réelle crédibilité. En retour, cette crédibilité est un des fondements essentiels du véritable leadership.

- La capacité de dégager l'essentiel

Compte tenu du nombre considérable de facteurs qui ont une incidence sur les décisions gouvernementales importantes, l'incapacité d'en dégager les éléments les plus déterminants est souvent la cause de l'incapacité à décider. Par ailleurs, il faut reconnaître que l'impossibilité de prendre en compte la totalité des facteurs en cause fait en sorte qu'une décision gouvernementale importante comporte généralement des éléments de risque et ne peut se comparer à une solution mathématique infaillible. Il importe donc de bien identifier les éléments et facteurs les plus significatifs pour minimiser le plus possible les risques encourus.<sup>1</sup>

## **2) Les cinq pratiques de gestion selon Kouzes et Posner <sup>2</sup>:**

A. Première pratique : remettre en cause le processus

Rechercher les opportunités. Savoir rejeter le statu quo et prendre des risques, considérant que « tout ce qui est gratifiant finit toujours par se faire ». En effet, le travail de routine finit toujours par étouffer le travail non routinier et les employés travaillent davantage lorsqu'il est possible de changer les choses. Le statu quo engendre la médiocrité. Les auteurs proposent des règles à suivre : « chaque poste est une aventure : la motivation profonde c'est l'attrait de l'aventure, pas les récompenses » ; « chaque mission en est une de redressement (même si ce n'est pas vrai) » ; il faut bousculer le statu quo (à quoi ça sert ?) ; il faut découvrir ce qui ne fonctionne pas et insérer les notions d'aventure et de défi dans le travail de chacun. Ils ajoutent

---

<sup>1</sup> Denis Poulex, management des organisations publiques, op.cit, p109

<sup>22</sup> Denis Proulx, ibid. p 224 – p225.

que les leaders doivent se libérer de la routine, rendre l'aventure amusante, reconnaître les bonnes idées et que les innovations ne proviennent pas des leaders mais plutôt de ceux qui sont en contact avec les clients ou qui exécutent le travail.

Expérimenter et prendre des risques. Selon ce qu'ils ont observé il faut se tromper au moins dix fois par jour et apprendre. « Les gens qui ne commettent pas d'erreurs me mettent mal à l'aise. Ils ne testent pas leurs limites, ils ne progressent pas. » Pour apprendre à skier, il faut accepter de tomber. L'innovation dépend de la qualité des réseaux de communications, elle ne peut émaner de quelqu'un qui fait tout lui-même.

#### B. Deuxième pratique : faire partager aux autres sa vision

Avoir une vision de l'avenir. On doit considérer que les grands processus du management sont complexes et mystérieux, pas forcément logiques. Pour faire preuve d'intuition, il faut connaître le milieu, l'organisation, les gens et avoir exploré plusieurs avenues : c'est l'expérience directe. Il faut donc imaginer un futur exaltant et motivant et avoir le désir de réaliser quelque chose.

Gagner le soutien des autres. Cela exige d'avoir des rêves et des espoirs et de pouvoir les insuffler aux autres, de leur donner la passion, des exemples dans lesquels ils se reconnaissent et utilisent leurs valeurs, leur bon sens. Il faut donc connaître son auditoire, savoir répéter, rester optimiste et positif, parler avec passion et avec émotion et y croire.

#### C. Troisième pratique : donner aux autres la possibilité d'agir

Encourager la collaboration. Permettre aux autres d'agir, c'est reconnaître et encourager les interactions continues entre les employés. Pour y arriver, Kouzes et Posner suggèrent l'utilisation du « NOUS » de préférence au « JE » afin de partager le mérite et de favoriser les interactions physiques et psychologiques. Il faut instaurer un climat de confiance en mettant l'accent sur les gains plutôt que sur les pertes ; il faut savoir prendre des risques avec confiance.

Soutenir les autres. Pour les soutenir, il faut leur donner de la force, exploiter les forces de chacun et travailler en équipe.

D. Quatrième pratique : montrer la voie

Donner l'exemple. On est jugé sur ce que l'on fait ; notre comportement doit être en accord avec notre vision et nos valeurs : mieux vaut être fidèle à ses valeurs que chercher à en trouver des meilleures.

Gagner de petites victoires. Cela exige d'être cohérent, persévérant, de faire attention aux détails, de subdiviser les tâches et les problèmes en section et de ne pas imposer le changement par la contrainte.

E. Cinquième pratique : encourager leur équipe

Reconnaître les contributions individuelles. Il est impossible d'éviter la fatigue, la frustration et la déception, c'est le rôle du leader d'agir sur le moral des troupes.

Fêter les succès. On ne va pas au travail pour perdre : c'est le rôle du leader de montrer aux employés qu'ils peuvent gagner.

## **Section II : Les théories des traits de personnalités et comportementales :**

### **Préambule :**

L'apparition de la sociologie des organisations remonte au début de XIX siècle avec l'organisation scientifique du travail, la théorie de Taylor a favorisé la maximisation de la production et la division des tâches et réduire le travail à des mouvements simple a exécuté et le salaire à la pièce, cette théorie a été critiqué par défaut de son exclusion du facteur humain, la suite des travaux qui ont pris en considération les relations humaines aux travail c'est Elton Mayo qui à consacré son œuvre à l'étude des comportements et rapport des salaries au travail, sa conclusion été de définir l'apport de l'administration dans le développement de l'entreprise, mais en trouve que la question de commandement n'as pas attirer suffisamment l'attention des auteurs classique, malgré l'effort de quelqu'un comme Max Weber qui à classifie et à donnée une typologie de l'autorité.

Avec le développement de champs de recherche et l'apport d'autre discipline comme l'économie, la psychologie, on observe une dynamique au tour de cette question et des études plus approfondie, avec un choix multiple d'approche et de méthode appliqué pour décomposer et décortiquer ce phénomène.

Kurt Lewin né en Allemagne, docteur en philosophie, il effectue des recherches en psychologie à l'Université de Berlin avant d'émigrer aux États-Unis où il devient professeur à l'Université de Stanford. Ses études s'intéressent au comportement du leader afin de définir la démarche la plus appropriée pour stimuler et motiver son équipe et les choix individuels du leader d'opter pour telle ou telle démarche ou style de commandement.

Il existe une autre vision qui aborde la question de commandement d'un point de vue relationnel dans le sens où le dirigeant qui cherche à créer des relations avec son équipe pour la gestion et l'organisation du travail, l'image d'un bon leader et la confiance la compréhension de l'autre sont des critères très demandés.

Rensis Likert Professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux États-Unis, Rensis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

### **1) Rensis Likert :**

À partir d'enquêtes auprès des directeurs de grande compagnie d'assurances, Likert a mis l'hypothèse sur la similarité des traits présents sur les enquêtés et leur conception de commandement lors de leurs interventions sur le terrain, il a remarqué que ceux qui présentent un résultat médiocre sont ceux qui se focalisent sur l'accomplissement des tâches, et l'exécution des ordres, leur but est de satisfaire les objectifs fixés par l'organisation, donc leur mission est orientée vers la surveillance et le contrôle ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc.). Ce mode de management est dominant après la Deuxième Guerre mondiale aux États-Unis.

Par contre d'autres réussissent là où les autres échouent grâce à leurs compétences de voir le meilleur des autres comme un plus et un acquis pour l'entreprise et de l'exploiter pour en faire un succès, leurs attitudes envers les autres au travail est différente ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. La création d'un environnement convenable et favorable a une vie dynamique dans l'entreprise, revoir la valeur qu'accorde le supérieur au point de vue des autres va consolider les relations d'équipes, mettre à l'aise notre subordonné à se sentir mieux dans sa peau provoquera en lui un désir de donner plus, leur

mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées.

Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation man-to-man (homme contre homme) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail. Le projet de l'entreprise. Likert développe l'idée que les organisations fondées sur le travail prescrit, dont le management est centré sur des tâches, reposent pour l'essentiel sur une conception taylorienne du travail globalement moins efficace.

### **2.1) Les quatre styles de commandement selon Likert :**

#### **– Le style autoritaire explorateur :**

Le manager utilise la crainte et la sanction pour inciter les subordonnées à travailler. La communication est uniquement descendante, Il s'agit ici d'un véritable mode de management par la peur. Ce Style de direction peut gérer l'hostilité des personnels à l'égard de l'organisation et donc des conflits sociaux. L'accent n'est absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation.

#### **– Le style autoritaire paternaliste :**

L'incitation est réalisée grâce à des menaces et des récompenses (le bâton et la carotte). La communication est descendantes, Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, Seules quelques décisions peut importantes sont déléguées, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation. Les personnes cherchent à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu d'avoir un esprit critique.

#### **– Le style consultatif :**

Ce type de dirigeant entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des

collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise. La communication s'effectue dans les deux sens, les salariés sont donc consultés, mais ils n'ont pas d'influence véritable, les décisions importantes sont prises au sommet.

– **Le style participatif :**

Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire la participation et l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent des véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le manager cherche à exploiter les buts à atteindre. La direction fixe des objectifs à atteindre à des groupes d'individus qui ont une autonomie importante, ce mode de commandement développe une coopération et un esprit d'équipe important.

Les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes. L'objectif ici est de développer des groupes de travail performants par la recherche d'une cohésion d'ensemble, le mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes. En définitive, l'apport de Likert est de sensibiliser les dirigeants aux principes des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever.

Des études ont montré la supériorité du style participatif, il favorise la création de rapports coopératifs entre tous les salariés. Il permet d'atteindre de meilleurs résultats. Cependant, Likert constate que la plupart des entreprises utilisent surtout le style de commandement autoritaire paternaliste et consultatif, ces derniers sont en effet efficaces à court terme et surtout plus faciles à mettre en œuvre<sup>1</sup>.

**2) Les styles de commandements de Kurt Lewin :**

Ces travaux indiquent que les conditions mises en place pour un management démocratique fondé sur des méthodes semi-directives, dont l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations ainsi que la logique de responsabilisation dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Denis Poulex, management des organisations publiques, op.cit,

A l'encontre des deux autres styles qui ont montré leurs défaillances que se soit à court terme ou à long terme, les comportements constatés par Lewin avec son expérience sur les groupes d'enfants, ont montré que dans les deux systèmes (autoritaire, laisser-faire) les liens sont faibles, la participation est médiocre.

**K. Lewin (1890-1947) distingue trois styles de commandement :**

Le mode de commandement autoritaire : le leader décide seul et donne des ordres. Ce mode de commandement aboutit à des rendements élevés à court termes mais crée une mauvaise ambiance et suscite des comportements agressifs. Il n'entraîne pas de la cohésion dans le groupe, ni d'adhésion aux objectifs fixés, ni de créativité.

Le mode de commandement démocratique : le manager encourage la participation des membres du groupe à la définition des objectifs et aux moyens de les atteindre. Le manager décide ensuite. Les collaborateurs disposent d'une forte autonomie dans leurs travaux et font preuve de beaucoup de créativité. Mais sans une bonne organisation ce mode de management risque de se transformer en management du laisser-faire.

Le mode de commandement du laisser faire : le leader ne participe pas aux activités du groupe, il ne prend pas de décisions et ne s'implique pas. Ce mode de leadership aboutit à des rendements faibles et crée beaucoup d'insatisfaction pour les membres du groupe. Ce mode de commandement est pour Lewin, le pire<sup>1</sup>.

Les résultats obtenus par K. Lewin à partir de cette expérience, nous démontrent les différents comportements adoptés selon le style de commandement appliqué, dès que le style change, les réactions et les comportements changent à leurs tours. Au sein du groupe dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance ce qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion, certaines personnes ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe, ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance au travail et le climat social. Au sein du groupe participatif, il apparaît que la mise en place d'un système de coopération et d'animation du groupe fondé sur la démocratie et la liberté individuelle et collective manifeste des relations plus amicales et chaleureuses, participaient beaucoup plus aux activités du groupe, l'absence du leader n'affecte pas la continuité du travail en raison de l'autonomie du groupe. Enfin, le « laisser-faire » leurs dépendances aux

---

<sup>1</sup> Samuel Josien et Sophie Landrieux, Management des entreprises, op.cit. p118

instructions de leader peu impliqué dans leurs projets et sa recherche constante des informations et de consignes, ce mode de management donne des résultats faibles, et un groupe qui manifeste des défiances et des ruptures de lien entre les membres du groupe.

Les études de Lewin ont montré la supériorité du style démocratique au niveau du climat social et de l'efficacité.

### **3) Douglas MC Gregor : la théorie X et Y :D. Mc Gregor et la dimension humaine de l'entreprise**

Professeur de psychologie industrielle aux États-Unis (MIT à Harvard), l'hypothèse que Douglas Mc Gregor (1906-1964) a formulé à propos de management des hommes été la manière de diriger les hommes pour quelle soit efficace, sa motivation pour élaborer une théorie de management est due au constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management, le manque flagrant en matière d'encadrement et l'insuffisance des programmes d'enseignement ce qui réduit l'intégration des dirigeants et leurs rôle de directions de group ou équipe. Le comportement adopté dans les plans de gestion et la conception de l'homme au travail vient de l'interprétation subjective et l'analyse individuel des situations. La compréhension de l'autre dépend de plusieurs facteurs personnel et matériel dans la prise de décision et la gestion. D. Mc Gregor oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y.

À travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante. À partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats opposés à la théorie X : la théorie Y présentée comme une réelle alternative en termes de conception du mode de management.

Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées. Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. Finalement, Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel

potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

**Tableau N°3 : théorie X et Y de MC Gregor :**

Dans le tableau en dessous en trouve les postulats de chaque théorie <sup>1</sup>:

|                                 | Théorie X                                                                                                                                                                                                 | Théorie Y                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conception de<br>L'homme        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-il n'aime pas travailler.</li> <li>-il n'apprécie pas la responsabilité.</li> <li>-il a peu d'ambition.</li> <li>-il recherche avant tout la Sécurité.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-le travail peut être source de satisfaction.</li> <li>-investissement dans le travail s'effectue par des initiatives possibles et efforts récompensés.</li> </ul> |
| Rôle du manager                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obliger le salarié à travailler en le contrôlant et en menaçant.</li> <li>-style de management autoritaire.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-mettre en place un style de management favorisant la participation, les responsabilités et l'autonomie des collaborateurs.</li> </ul>                             |
| Organisation<br>De l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> <li>-une organisation contraignante</li> <li>-mise en place de procédures détaillées.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-organisation moins formelle.</li> <li>-responsabilités décentralisés.</li> </ul>                                                                                  |

<sup>1</sup> Samuel Josien, Management des entreprises, op.cit, p 119

**Section III : Les théories de contingences :****1) La théorie de cheminement vers un but (l'objectif-trajectoire) de House<sup>1</sup>:**

Il s'agit d'une approche développée par R. House de l'université d'Ohio state qui consiste par une habileté et une maîtrise de leadership nous la constatons à travers plusieurs facteurs qui peuvent se résumer dont la capacité du décideur de réduire et de simplifier les tâches pour les subordonnés et d'ajuster les buts organisationnels pour correspondre à la satisfaction des salariés, pour obtenir un meilleur rendement. La responsabilité du leader est d'aider les collaborateurs à atteindre leurs objectifs en apportant à la fois le soutien psychologique nécessaire (le besoin de soutien) et les instructions techniques (les besoins de conseil). Tout ceci se concrétise dans quatre styles de leadership selon House : directif, soutenant, participatif et orienté sur la réalisation de soi.

Le style directif cherche à fournir un encadrement psychologique : les subordonnés savent ce qu'ils doivent faire, leurs tâches, leurs échéances, les politiques, les règles et les procédures sont clarifiées d'une façon ni coercitive ni autoritaire, en cherchant à donner un élan extrinsèque quand l'intrinsèque fait défaut.

Le style soutenant est orienté vers la satisfaction des besoins des subordonnés, leur bien-être et le développement d'un milieu de vie qui offre du soutien. Ceci favorise la confiance, la satisfaction sociale, la réduction du stress, le calme et donne du sens à leur vie.

Le leader au style participatif encourage ses subordonnés à prendre leur place dans les décisions et les opérations et tient compte de leurs suggestions lors de la prise de décision. Cela clarifie le lien entre l'effort, le résultat et la récompense et incite les subordonnés à préciser ce qu'ils recherchent pour accroître leurs efforts et leur rendement. Le tout a un effet d'entraînement sur leurs pairs et sur la pression sociale qui augmente encore la productivité.

Le comportement axé sur la réalisation encourage l'excellence organisationnelle et assure que tous atteindront de hauts standards de performance. Le modèle insiste sur la différenciation nécessaire entre les niveaux de reconnaissance et sur l'importance d'utiliser l'accomplissement de soi comme incitatif à la performance organisationnelle.

---

<sup>1</sup>Denis Poulex, management des organisations publiques, op.cit, p215 -p216.

Ces styles cherchent toujours à combler des lacunes dans l'organisation et c'est le rôle que doit jouer le leader : arriver à déterminer ces besoins et les combler pour atteindre les résultats et améliorer la performance de l'organisation.

## **2) Le projet GLOBE :**

Dirigé par le professeur Robert J. House, le projet s'est déroulé de 1992 à 2010 avec des publications majeures en 2004 et la plus récente en 2013, GLOBE est une vaste enquête réalisée par de nombreux chercheurs (aurait mobilisé près de 60 chercheurs) dont la finalité est de chercher à mesurer l'efficacité des comportements des organisations et des dirigeants au niveau mondial.

L'idée du projet consiste à savoir ce qui caractérise un leader efficace dans les différentes régions du monde, quel est le porté du modèle occidental et son adéquation universel, nécessite-il des adaptations ou des remises en cause fondamentales, la culture affecte-t-elle de manière directe le leadership, cette recherche s'appuie sur les diversités culturelles et linguistiques qui caractérisent la communauté humaine mondiale, en s'appuyant sur des données recueillies dans les quatre coins du globe, les résultats de la recherche révèlent de façon assez surprenante que les cultures ont beaucoup de valeurs communes et que les individus ont finalement des aspirations assez semblables.

Au total, le projet GLOBE permet de mettre en évidence six styles de leadership :

1. Le style défensif : le leader cherche à préserver des positions acquises et à conserver une réputation ainsi que le maintien des intérêts du groupe.
2. Le style équipe : l'approche du leadership vise à favoriser et renforcer le travail collaboratif, les objectifs communs, la cohésion et le partage d'expériences. Il s'agit ici de veiller à la dynamique d'une performance collective en minimisant les facteurs trop individualisants.
3. Le style humain : le style de leadership de type « contry club » vise à stimuler le bien-être des collaborateurs, la générosité et à introduire de l'humanisme dans les organisations (en réaction au cynisme trop souvent ambiant).
4. Le style charismatique : le leader présente une vision inspirante qui s'appuie sur beaucoup de communication et un rôle exemplaire, le groupe réagit telle une communauté émotionnelle mais la recherche de performances élevées et privilégiées sur le bien-être des collaborateurs.

5. Le style autonome : il s'agit d'une approche fondé sur un leadership de délégation qui repose ainsi sur un leader en quête d'autonomie voire indépendance. Les collaborateurs font preuve de maturité professionnelle et psychologique et évaluent avec confiance dans un environnement souvent complexe.
6. Le style participatif : il s'agit d'un mode de leadership fondé sur l'implication de chacun, la délégation du leadership, les stratégies de type empowerment (plus d'avantage de pouvoir à des individus ou à des groupes) ou autonomisation. Les acteurs évoluent dans une logique de projet et de partage d'expériences et de connaissances.

### **3) Le modèle de Fiedler, Hersey et Blanchard :**

Fiedler et le premier auteur comme à proposer un modèle de leadership qui postule que la performance d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et le degré de contrôle que lui donne la situation dans la quelle le leader évolue. Pour se faire il à élaboré un questionnaire qui permet de déterminer l'orientation comportemental du leader vers les Opérations (leader fonctionnel) ou vers les relations humaines (leader afflicatif). Il a également identifie trois critères situationnels : les situations leader-membres, le pouvoir hiérarchique et la structuration des tâches, l'approche consiste à poser la question de savoir quels leader pour quelle situation. Exemple, plus les relations leader-membres sont bonnes, la structuration des tâches forte et le pouvoir hiérarchique élevé, plus l'influence et l'autorité du leader seront importants<sup>1</sup>.

L'approche de Hersey et Blanchard est la plus populaire. Elle permet d'ajuster le style de leadership à des variables externes, dont la plus importante est la capacité des subordonnés : leur capacité technique (savoir faire le travail) et leur capacité psychologique (confiance en soi et motivation).

La préparation psychique et technique des subordonnés pour faire le travail, la compétence et le vouloir de faire ont une importance considérable sur la manière de commander, chaque situation demande une évaluation précise pour que l'approche qu'on doit adopter soit efficace, donc il faut tenir compte et s'attendre à des comportements négative ou des personnes inactif (non motivé), et aussi la capacité des travailleurs qui se varie d'une façon constante, du fait des facteurs qui entre en jeux (la difficulté de la tâche, le climat, les risques lies au travail, les nuisances ...), toutes ces variables externe en de l'importance dans leurs analyse et la conception de cette théorie.

---

<sup>1</sup> Fleurance Noguera et Jean Michel Plane, Le leadership recherches et pratiques, p14

On peut aussi considérer ce modèle comme une indication relative des variables dont il faut tenir compte et du comportement qui est le plus approprié face aux situations qui se présentent. Ce comportement désirable est constitué d'un mélange de comportement directif et de comportement soutenant. Le premier consiste à orienter, diriger, clarifier, établir les orientations, les buts et les délais, le deuxième consiste à écouter, encourager et soutenir les subordonnés. Au niveau le plus bas, les employés étant peu compétents et motivés, il faut constamment les diriger et ne pas perdre trop d'énergie à les soutenir, au niveau le plus élevé, les employés préfèrent une reconnaissance occasionnelle de leur expertise à un soutien constant<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Danis proulex, op.cit, p214 et p 215.

# Partie II :

# cadre

# pratique

- 1) **Préambule** : dans ce chapitre en va aborder en premier lieu la présentation de l'organisme d'accueil et les principales fonctions de l'entreprise ainsi les services qui assure la production la commercialisation des produits et les départements qui veille à la gestion de l'entreprise, après en va entamer la partie réservée aux résultats de l'enquêtes et l'interprétation des données récoltés sur le terrain.
- 2) **Figure n° 1 : Implantation de l'organisme d'accueil** :



L'unité ALCOST est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et le gare de chemin de fer.

Mission :

Les missions essentielles de l'unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

Capacités installées :

D'une capacité installée de 20000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 365 agents.

L'usine est composée de trois (3) ateliers :

- Atelier coupe.

- Un atelier de piquage divisé en :
  - ligne costume
  - Ligne vêtement professionnel.
  - Ligne vêtement divers.
- Un atelier finition et repassage.

### 3) Capacité de stockage :

L'entreprise dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3840 m<sup>2</sup> dont :

- 2400 m<sup>2</sup> pour le stockage de produit finis.
- 1440 m<sup>2</sup> pour le stockage des matières premières
- 13841 m<sup>2</sup> pour le bloc de production.

### 4) Équipements :

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

Atelier coupe : chariots matelasseurs manuels et semi-automatique.

Coupeuses

Scies circulaires

Thermo colleuses

Atelier de piquage :

Machine plates une et deux aiguilles

Machines plates deux aiguilles point chaînettes

Machine passe poileuses

Machines sur-jeteuses

Machines boutonnères et pose boutons

.machines repassage intermédiaire

- Atelier finition et repassage :
  - Glaçage
  - Bâtissage
  - Pressage

### 5) Effectifs :

L'unité emploie actuellement 710 agents dont 185 CDD répartis comme suit :

- Cadres : 46 dont 8 CDD.
- Maitrise : 54 dont 04 CDD.
- Exécution : 610 dont 173 CDD.

#### **6) Chiffre d'affaire :**

Les chiffres d'affaires réalisés en hors taxes par l'entreprise depuis sa création sont les suivants :

- année 1998 : 250 millions de dinars.
- année 1999 : 280 millions de dinars.
- année 2000 : 300 millions de dinars.
- année 2001 : 310 millions de dinars.
- année 2002 : 388 millions de dinars.
- année 2003 : 365 millions de dinars.
- année 2004: 470 millions de dinars.
- année 2005 : 589 millions de dinars.
- année 2006 : 440 millions de dinars.
- année 2007 : 408 millions de dinars.
- année 2008 : 485 millions de dinars.
- année 2009 : 648 millions de dinars.
- année 2010 : 959 millions de dinars.
- année 2011 : 763 millions de dinars.
- année 2012 : 931 millions de dinars.
- année 2013 : 102 millions de dinars.
- année 2014 : 113 millions de dinars.
- année 2015: 138 millions de dinars.

-année 2016 : 153 millions de dinars.

-année 2017 : 1466 millions de dinars.

### 7) **Domaine d'activité de l'entreprise ALCOST :**

Dans l'entreprise Alcost on peut distinguer deux types d'activité :

- Les activités principales.
- Les activités secondaires.

#### **6.1) Les activités principales :**

Elles concernent essentiellement les opérations d'exploitation, de gestion, de développement et de la production en matière de confection et de bonneterie, le chiffre d'affaire d'Alcost est constitué essentiellement de la production vendue, vente de marchandise et vente de matière premières.

L'unité Alcost est spécialisée dans la confection d'articles suivants :

- Vêtements spécifiques :

Ils constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'entreprise ils sont destinés à des organismes nationaux et des qualités relativement importantes, d'où les efforts d'Alcost à fidéliser sa clientèle, ce pendant cela ne suffit pas car les contrats sont obtenus par des efforts d'appel à la concurrence nationale de ce fait Alcost doit être compétitive sur le marché national.

- Vêtements villes :

Ils constituent 6% de l'ensemble des commandes de l'entreprise ils sont destinés à une clientèle vaste, ayant des besoins et des goûts différents, ajoutant à cela l'effet de la mode et autres paramètres que ne peuvent pas être appréciés par la cellule marketing d'Alcost qui est en état embryonnaire, d'où le risque commerciale de cette ligne de vêtement.

#### **6.2) Les activités secondaires :**

Elles sont utilisées comme suite :

- Importation et distribution de tissus, fournitures et accessoires de confection au mètre, à la pièce et kilogramme.
- Importation d'article d'habillement en kits destinés à la transformation.

- Exportation d'article d'habillement, ligne de maison, layette, tissus et couvertures
  - Distribution en gros de chaussures et maroquineries.
  - Achat, vente et distribution de tout bien immobilier (magasin hangar, dépôt, etc....).
  - Promotions immobilières
  - Formation et assistance technique.
  - Réalisation de toutes opérations commerciales, financières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.
- Alcost se réserve le droit d'ouvrir sur l'ensemble du territoire national :
- Des unités de distribution en gros.
  - Des magasins de commerce au détail.
  - Des dépôts de stocks.
  - Des unités de confection.

**8) Système d'organisation de l'entreprise Alcost :**

La direction de l'unité : Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions mise en place. Elle comprend à la fois :

- Une activité administrative : Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.
- Une activité de prise de décision :

Le directeur d'unité dans ses fonctions sont assistés pas des cadres supérieurs fonctionnels.

Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité, Elles regroupent les structures suivantes :

- Audite et contrôle de gestion.
- Hygiène et sécurité.
- Management de la qualité.

**7.1) La fonction audite et contrôle de gestion :**

Procèdes a une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité ainsi que de contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.

La fonction hygiène et sécurité :

Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sien de l'unité.

### **7.2) Les structures opérationnelles :**

La direction exploitation :

Elle est organisée en trois départements fonctionnels :

Département technique :

C'est la technostructure pour les départements maintenance et fabrication.

Service création styles et modèles :

Se service veille à la création des nouveaux styles d'habillements et de confection et établir des nouveaux modèles dans le domaine textiles.

### **7.3) Service qualité :**

Sa mission est de contrôler la qualité de produit et des matières premières et veiller au respect des normes de qualité.

### **7.4) Département maintenance :**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. La aussi, des standards de maintenance sont respectés.

### **7.5) Département fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est à 90% renouveler. La plus part des ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication.

### **7.6) Département administration générale :**

Ce département englobe les services de gestion de personnel (paie, carrière, formation). Le service social qui gère les congés (annuels et maladies). Le personnel de ce service est encadré et maîtrise assez bien sa tâche malgré les moyens matériels sont insuffisants.

**7.7) Département comptabilité et finance :**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Il est structuré en deux services :

- Service comptabilité général.
- Service comptabilité analytique et budget.

**7.8) Département commerciale :**

Il est organisé en trois services :

**7.8.1 Service approvisionnement :**

Ce service doit être en mesure de fournir à l'entreprise les matières premières, marchandises, outillages et fournitures dans les meilleures conditions de coût, de mode de paiement et de délai de livraison.

**7.8.2 Service programmation et suivi des marchés et des commandes :**

Ce service est chargé du lancement en production des commandes passées par la direction commerciale. A la réception d'une commande le service programmation établit un ordre de fabrication en respectant les instructions et les consignes de l'ordre de commande.

**7.9) Service ventes :**

Ce service est chargé de la vente proprement dite ((présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).

**1-Les caractéristiques personnelles de la population étudiée :**

Toute recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur le quel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Dans la série des tableaux qui suit on procèdera donc à l'analyse des données personnelles de la population d'enquête.

**Tableau n ° 4 : Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge :**

| Classe d'âge | Effectif | Pourcentage |
|--------------|----------|-------------|
| [20-30]      | 15       | 21,7 %      |
| [31-40]      | 25       | 36,2 %      |
| [41-50]      | 28       | 40,6 %      |
| 51 et plus   | 1        | 1,4 %       |
| Total        | 69       | 100,0 %     |

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon les tranches d'âges, on constate que la catégorie dominante est celle de [ 41 à 50] Soit 28 salariés avec une proportion de 40,6 %, suivie de deux catégories d'âge qui sont celles de [31-40] ans avec une proportion de 36,2, et [20-31]ans avec une proportion de 21,7 %, en dernier lieu vient la catégorie d'âge 51 ans et plus avec une proportion de 1,4 %.

La moyenne d'âge de nous enquêtés varie entre 20 ans et 50 ans, en effet cela signifie que la catégorie d'âge de cette entreprise est plutôt jeune.

**Tableau n ° 5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :**

| Le sexe  | Effectifs | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| féminin  | 56        | 81,2        |
| masculin | 13        | 18,8        |
| Total    | 69        | 100,0       |

Selon les données recueillies sur le terrain, la représentation de notre échantillon d'étude est répartie comme suit :

Notre échantillon est de l'ordre de 69 individus qui représente les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution dans lesquels le sexe féminin à une proportion majeur de 81.2 % soit 56 personnes de notre échantillon été des femmes. Par ailleurs le sexe masculin est de l'ordre de 18.8 % soit 13 personnes comme étant des hommes de notre échantillon total.

**Tableau n ° 6 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

|               | Effectifs | Pourcentage |
|---------------|-----------|-------------|
| primaire      | 1         | 1,4 %       |
| moyenne       | 28        | 40,6 %      |
| lycée         | 33        | 47,8 %      |
| universitaire | 7         | 10,1 %      |
| Total         | 69        | 100,0 %     |

Selon les données de ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtés ont rependus avoir un niveau secondaire et un niveau moyen avec des résultats consécutives, une proportion de 47,8 % soit 33 personnes au secondaire, et avec presque la même proportion 28 salariés ont rependus avoir un niveau moyen soit 40,6 %, et 7 individus déclarent avoir le niveau universitaire avec un taux de 10,1 %, et en dernier lieu le niveau primaire avec un taux de 1,4 %.soit une seule personne.

Le niveau d'instruction des enquêté qui est dominant est le niveau moyen et lycée parce que la grande partie des salariés occupe des postes au niveau de la chaîne de production qui ne demande pas un niveau d'instruction élevé ou un savoir faire particulier.

**Tableau n ° 7 : Répartition de l'échantillon selon L'ancienneté professionnelle :**

|            | Effectifs | Pourcentage |
|------------|-----------|-------------|
| 1-4        | 8         | 11,6 %      |
| 5-8        | 16        | 23,2 %      |
| 9-12       | 26        | 37,7 %      |
| 13 et plus | 19        | 27,5 %      |
| Total      | 69        | 100,0       |

Le tableau ci-dessus montre la répartition de notre échantillon d'étude selon leur ancienneté professionnelle dans l'entreprise, ainsi, nous constatons dans la première catégorie qui est de [1-4] ans représente un effectif de 08 personnes soit 11,6 %. Vient la deuxième catégorie de [5-8] ans avec un effectif de 16 personnes représente un taux de 23,2 %. En troisième lieu vient la catégorie de [9-12] ans avec un effectif de 26 personnes représente un taux de 37,7 %

et pour la dernière catégorie qui est de 13 et plus ans englobant 19 personnes détient un taux majoritaire avec 27,5 %.

C'est en compare la moyenne d'âge de nous enquêtés et leurs carrière passer à l'entreprise en va trouver que les résultats sont cohérents.

**Tableau n ° 8 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :**

|                   | Effectifs | Pourcentage |
|-------------------|-----------|-------------|
| Cadre             | 7         | 10,1 %      |
| agent de maitrise | 11        | 15,9 %      |
| agent d'exécution | 51        | 73,9 %      |
| Total             | 69        | 100,0 %     |

La plupart des membres de notre échantillon sont des agents d'exécution avec une proportion de 73,9% soit 51 individus de l'échantillon, puis les agents de maitrise avec une proportion de 15,9% soit 11 personnes de notre échantillon, ensuite les cadres avec une proportion de 10,1% soit 7 cadres de la population total ciblé.

En remarque que les agents d'exécution représente  $\frac{3}{4}$  de la totalité des enquêtés de notre échantillon avec un taux de 73,91 %.

**Analyse des caractéristiques de la première hypothèse concernant le style de commandement participatif est il une solution pour apaiser et soulager l'écart du pouvoir organisationnel entre les leaders et les ouvriers :**

**Tableau croisé n° 9 : le style de commandement suivi par votre supérieur et la considération de votre point de vue dans la prise de décision**

|                                                 |              |                                                                     | votre supérieur considère votre point de vue dans la prise décision |       | Total  |
|-------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                                 |              |                                                                     | oui                                                                 | Non   |        |
| style de commandement suivi par votre supérieur | directif     | Effectif                                                            | 11                                                                  | 30    | 41     |
|                                                 |              | S.C suivi par supérieur                                             | 26,8%                                                               | 73,2% | 100,0% |
|                                                 |              | votre supérieur considère votre point de vue dans la prise décision | 37,9%                                                               | 75,0% | 59,4%  |
|                                                 | Démocratique | Effectif                                                            | 9                                                                   | 2     | 11     |
|                                                 |              | S.C suivi par votre supérieur                                       | 81,8%                                                               | 18,2% | 100,0% |
|                                                 |              | votre supérieur considère votre point de vue dans la prise décision | 31,0%                                                               | 5,0%  | 15,9%  |
|                                                 | Participatif | Effectif                                                            | 9                                                                   | 8     | 17     |
|                                                 |              | S.C suivi par supérieur                                             | 52,9%                                                               | 47,1% | 100,0% |
|                                                 |              | Supérieur considère votre point de vue dans la prise décision       | 31,0%                                                               | 20,0% | 24,6%  |
| Total                                           |              | Effectif                                                            | 29                                                                  | 40    | 69     |
|                                                 |              | S.C suivi par supérieur                                             | 42,0%                                                               | 58,0% | 100,0% |

Le tableau au dessus nous démontre la relation qui existe entre le style de commandement suivi par les cadres et la considération du point de vue dans la prise de décision, les réponses sont comme suit, la majorité des répondants pour un oui disent que le style de commandement appliqué est participatif avec un taux de 52.9 % contre 47.1 % pour ceux qui en dit non. Les enquêtes qui en dit que le style de commandement appliqué est démocratique représente 81.8 % pour un oui et 18.2 % pour un non. Le style directif en trouve que seulement 26.8 % qui participe à la prise de décision, et 73.2 % disent non car ils ne participent pas dans la prise de décision.

Ces résultats nous démontre que les chefs hiérarchiques qui applique le style de commandement et le style démocratique fond participer leurs équipes dans la prise de décision et ceux qui applique le style autoritaire ne laissent pas de marge pour leurs équipe à prendre des décisions.

**Tableau n ° 10 : La relation entre les implications dont l'application d'un style de commandement et les objectifs visée par l'organisation en l'appliquant**

|                                           |                                                               | S.C utilisé dans l'atteinte des objectifs                   |          |          | Total  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|----------|--------|
|                                           |                                                               |                                                             | négative | positive |        |
| en quoi consiste le style de commandement | stimuler les efforts du personnel pour hausser leur rendement | Effectif                                                    | 10       | 17       | 27     |
|                                           |                                                               | en quoi consiste le style de commandement                   | 37,0%    | 63,0%    | 100,0% |
|                                           |                                                               | S.C utilisé l'atteinte ds objectifs                         | 38,5%    | 39,5%    | 39,1%  |
|                                           | élever le niveau de la productivité                           | Effectif                                                    | 16       | 26       | 42     |
|                                           |                                                               | en quoi consiste le S.C                                     | 38,1%    | 61,9%    | 100,0% |
|                                           |                                                               | style de commandement utilisé dans l'atteinte des objectifs | 61,5%    | 60,5%    | 60,9%  |
| Total                                     | Effectif                                                      | 26                                                          | 43       | 69       |        |
|                                           | en quoi consiste le S.C                                       | 37,7%                                                       | 62,3%    | 100,0%   |        |
|                                           |                                                               | style de commandement utilisé dans l'atteinte des objectifs | 100,0%   | 100,0%   | 100,0% |

Le tableau en haut nous démontre que le style de commandement appliqué par l'administration et les cadres visent à élever le niveau de productivité avec un taux de 60,9 %, par contre stimuler les efforts du personnel pour hausser leur rendement représente que 39,1 %, en relation avec l'application de la politique de production et le style de commandement les enquêtés en choisi le postulat dans le quelle l'administration visent à stimuler le niveau de productivité est positive avec un taux globale de 62,3 % et celui qui est négatif représente 37,7 % sur les réponses prises du terrain.

Animer et motiver le personnel actif de l'entreprise en stimulant leur désir d'un avenir meilleur avec l'entreprise, concéder et traiter les salariés comme partenaire pour les fidéliser, dans ce sens les leaders adopte plusieurs perspectives et outils d'encouragement et de motivation, il y a des chances que le projet soit abouti a terme et réussissent qui va profiter à l'entreprise et de même pour les salariés ou un échec donc un bilan négative.

**Tableau n ° 11 : Répartition de l'effectif selon leurs réponses sur le style de commandement utilisé par les ressources humaines :**

|                    | Effectif | Pourcentage |
|--------------------|----------|-------------|
| style autoritaire  | 22       | 31,9        |
| style démocratique | 24       | 34,8        |
| style situationnel | 23       | 33,3        |
| Total              | 69       | 100,0       |

Il paraît que le style de leadership mis en place par les ressources humaines est réparti en trois différents style de commandement en part presque égale par les salariés de notre échantillon, le style autoritaire vient en dernière place avec 22 personnes soit un taux de 31,9 % et le style situationnel en deuxième place avec 33,3 % soit 23 personnes et a la première place le style démocratique avec 34,8 % soit 24 personnes.

L'une des directions les plus importantes dans l'administration de l'entreprise est bien les ressources humaines, c'est le mode de gestion est efficace en va s'attendre a des résultats positifs, selon les résultats de notre échantillon le style démocratique est le plus répondu et

aussi le style situationnel qui sont presque proche dans les objectifs de chaque style, cela veut dire que les efforts du service des ressources humaines pour que les salariés puissent avoir plus de liberté et d'indépendance dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes, ils ont opté pour ces deux styles selon nous enquêtés.

Le style autoritaire représente presque 1/3 de la taille de notre échantillon ce que ne peut pas négliger, l'appréciation de la méthode du chef par ses subordonnés revient toujours à plusieurs facteurs qui entrent en jeu et on peut citer par exemple la communication, la reconnaissance, motivation... sont des outils sur lesquelles le salarié justifie sa réponse, donc 31,9 % de l'échantillon qui ont répondu pour le style autoritaire ont des difficultés à exprimer et donner leurs avis et expertise.

**Tableau n ° 12 : Le style de leadership appliqué par les chefs hiérarchiques :**

|        |              | Fréquence | Pourcentage |
|--------|--------------|-----------|-------------|
| Valide | Directif     | 41        | 59,4        |
|        | Démocratique | 11        | 15,9        |
|        | Participatif | 17        | 24,6        |
|        | Total        | 69        | 100,0       |

Dans ce tableau les résultats nous démontrent que la majorité des enquêtés ont répondu que le style de commandement appliqué par leur supérieur est un leadership directif avec un taux de 59,4 % et 15,9 % des répondants ont dit que leur chef hiérarchique applique le style de commandement démocratique et le style participatif à un pourcentage de 24,6 %.

D'après ces résultats on constate que le style de commandement le plus utilisé dans la gestion des affaires de l'entreprise est directif.

**Tableau n ° 13 : La relation entre la participation du leader dans la gestion des situations difficiles et la participation des salariés a la résolution des conflits dans l'entreprise :**

|                                                                                   |                  | vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise                           |        | Total  |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                                                                   |                  | oui                                                                                      | Non    |        |        |
| votre supérieur participe t'il avec vous dans la gestion des situations difficile | participe        | Effectif                                                                                 | 21     | 32     | 53     |
|                                                                                   |                  | % dans votre supérieur participe t'il avec vous dans la gestion des situations difficile | 39,6%  | 60,4%  | 100,0% |
|                                                                                   |                  | % dans vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise                    | 84,0%  | 72,7%  | 76,8%  |
|                                                                                   | ne participe pas | Effectif                                                                                 | 4      | 12     | 16     |
|                                                                                   |                  | % dans votre supérieur participe t'il avec vous dans la gestion des situations difficile | 25,0%  | 75,0%  | 100,0% |
|                                                                                   |                  | % dans vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise                    | 16,0%  | 27,3%  | 23,2%  |
| Total                                                                             |                  | Effectif                                                                                 | 25     | 44     | 69     |
|                                                                                   |                  | % dans votre supérieur participe t'il avec vous dans la gestion des situations difficile | 36,2%  | 63,8%  | 100,0% |
|                                                                                   |                  | % dans vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise                    | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

La gestion des conflits et risques lie au comportement des salariés est l'une des tâches les plus difficiles à résoudre, pour combattre ce genre de pratique l'organisation à mit en place un

système de sanction pour chaque délit commis par le salarié, afin de répondre à cette question nous enquêtés qui ont émis des réponses favorables de leur participation à la résolution des conflits dans l'entreprise est de l'ordre de 36,2 % et en trouve que la majorité ne participe pas à la résolution des conflits avec un taux de 63,8 %.

Ce qui est en rapport à la question de la participation du supérieur à la gestion des situations difficiles en trouve que 76,8 % des enquêtés reconnaissent que leurs chefs hiérarchiques participent avec eux pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés et en trouve une minorité d'individus ont répondu que leurs supérieurs hiérarchiques ne participent pas à la gestion des situations difficiles avec un taux de 23,2 %.

**Tableau n ° 14 : La tendance du leader à aider les subordonnés:**

|        |       | effectif | Pourcentage |
|--------|-------|----------|-------------|
| Valide | Oui   | 47       | 68,1        |
|        | Non   | 22       | 31,9        |
|        | Total | 69       | 100,0       |

Assister les employés et être disponible pour les aider est comme une sorte de motivation et source d'inspiration, les résultats récoltés sur le terrain à propos l'assistance des leaders dans les tâches quotidiennes des salariés ont été de l'ordre de 68,1 % pour un oui qui signifie le climat d'échange et d'aide en cas de besoin pour les subordonnés. La deuxième partie qui ne reçoit pas d'aide représente 31,9 % de notre échantillon.

Dans certaines situations les ouvriers ont besoin d'avoir un soutien ou une confirmation sur la tâche qu'ils sont en train d'exécuter, se référer à son supérieur est l'une des pratiques qui augmente la relation de confiance, avoir des situations de blocage ou compliquées est tout à fait normal, le mieux c'est de s'adresser au supérieur hiérarchique qui est le plus compétent pour trouver des solutions ou de proposer un modèle sur lequel on peut travailler dessus.

**Tableau croisé n° 15 : entre la réaction des salariés en cas de conflit avec leurs responsables et leurs participation à la résolution des conflits dans l'entreprise :**

|                                                                  |                                         |                                                                      | vous participer a la<br>résolution des conflits<br>dans l'entreprise |            | Total  |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|--------|
|                                                                  |                                         |                                                                      | oui                                                                  | non        |        |
| votre réaction<br>en cas de conflit<br>avec votre<br>responsable | voir son<br>responsable<br>hiérarchique | Effectif                                                             | 7                                                                    | 14         | 21     |
|                                                                  |                                         | votre réaction en cas de<br>conflit avec le responsable              | 33,3%                                                                | 66,7%      | 100,0% |
|                                                                  |                                         | vous participer a la<br>résolution des conflits dans<br>l'entreprise | 28,0%                                                                | 31,8%      | 30,4%  |
|                                                                  | voir le<br>syndicat                     | Effectif                                                             | 18                                                                   | 30         | 48     |
|                                                                  |                                         | votre réaction en cas de<br>conflit avec le responsable              | 37,5%                                                                | 62,5%      | 100,0% |
|                                                                  |                                         | vous participer a la<br>résolution des conflits dans<br>l'entreprise | 72,0%                                                                | 68,2%      | 69,6%  |
| Total                                                            |                                         | Effectif                                                             | 25                                                                   | 44         | 69     |
|                                                                  |                                         | votre réaction en cas de<br>conflit avec le responsable              | 36,2%                                                                | 63,8%      | 100,0% |
|                                                                  |                                         | vous participer a la<br>résolution des conflits dans<br>l'entreprise | 100,0%                                                               | 100,0<br>% | 100,0% |

Le tableau en haut représente les résultats récoltés au prés des enquêtés sur leurs comportement adopté en cas de conflit, ces résultats reflète la politique intérieur dans la résolution des conflits et l'approche adopté pour combattre ce fléau, savoir quel est l'instance la plus crédible pour les salariés, en qui ils placent leurs confiances pour résoudre les problèmes et difficultés rencontré dans l'entreprise.

Nous avons proposé deux choix qui sont : le premier est de se référer au responsable hiérarchique de la partie en qui il est en conflit le deuxième est de voir le syndicat, nous avons constaté d'après les résultats que la majorité a plus confiance du syndicat avec un taux de 69,6 % et que seulement 30,4 % préfère de soulevé leurs requêtes au responsables hiérarchique. Ce qui concerne la participation des ouvriers a la résolution des conflits en trouve 63,8 % en dit non et seulement 36,2 % qui en dit d'accord pour la participation dans la résolution des conflits.

Ce qui nous mène à penser que les ouvriers en une marge de manœuvre très limité et leur participation se résumant que de la production. Les rapports de pouvoirs entre les cadres et les subordonnés en une relation direct avec ceux qui représente le syndicat parce que elle est la forme de solidarité dans l'entreprise la plus reconnu pour défendre les intérêts des salariés, dans ce cas en situation de conflits la convergence entre les intérêts de l'organisation se convergent avec celle des subordonnés et pour équilibré les rapports de pouvoir les salariés s'organise en syndicat afin de défendre leurs droits, leurs solidarités et union est le secret pour la réussite de leur projet, leurs minorité et rejet de participer avec les chefs confirme l'efficacité du syndicat qui les représentent.

Tableau croisé n° 16 : sur la tendance des leaders à aider les subordonnés et la relation cadre/ ouvriers :

|                                                      |     |                                                                    | qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers |        |               | Total  |
|------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|---------------|--------|
|                                                      |     |                                                                    | rigide                                                      | souple | non existante |        |
| Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnés | Oui | Effectif                                                           | 9                                                           | 24     | 14            | 47     |
|                                                      |     | % dans Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnés        | 19,1%                                                       | 51,1%  | 29,8%         | 100,0% |
|                                                      |     | % dans qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | 50,0%                                                       | 80,0%  | 66,7%         | 68,1%  |
|                                                      | Non | Effectif                                                           | 9                                                           | 6      | 7             | 22     |
|                                                      |     | % dans Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnés        | 40,9%                                                       | 27,3%  | 31,8%         | 100,0% |
|                                                      |     | % dans qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | 50,0%                                                       | 20,0%  | 33,3%         | 31,9%  |
| Total                                                |     | Effectif                                                           | 18                                                          | 30     | 21            | 69     |
|                                                      |     | % dans Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnés        | 26,1%                                                       | 43,5%  | 30,4%         | 100,0% |
|                                                      |     | % dans qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | 100,0%                                                      | 100,0% | 100,0%        | 100,0% |

Les résultats présentés sur le tableau ci-dessus nous démontrent que la tendance des supérieurs à aider les ouvriers en croisant avec les résultats des ouvriers qui entretiennent de bonnes relations avec les leaders représente un pourcentage de 51,1 % de notre échantillon et ceux qui ne sont pas aidés présentent respectivement un résultat de 19,1 % pour des relations rigides et 29,8 % pour ceux qui n'ont aucune relation avec les supérieurs.

Les résultats de cette analyse nous démontrent que si la relation des ouvriers avec les chefs hiérarchiques est souple, les leaders sont plus coopératifs à aider les ouvriers afin d'exécuter ou de résoudre les tâches dont ils ont des difficultés ou l'incapacité de les faire individuellement. La tendance humaine à créer des liens pour se rapprocher et s'unir entre eux, dont le but est de faciliter la vie quotidienne, les civilisations anciennes en sont le meilleur exemple, l'organisation et le fonctionnement de la communauté ont toujours été orientés vers l'intérêt général pour avoir des gens soudés. Ibn Khaldoun dans sa description de la civilisation et la vie citadine, a constaté que la répartition des tâches entre les membres de la même communauté est pour un but de s'entraider et de se spécialiser afin de maîtriser le travail qu'ils occupent, le forgeron et l'artisan fabriquent des outils pour le boulanger et le maçon et les autres fabriquent des biens ou proposent des services aux autres, ainsi de suite. Chacun contribue à sa façon pour le bien de la communauté. Durkheim à son tour, dans son analyse de la société a distingué deux types de sociétés : la solidarité organique qui est caractérisée par des liens forts et un climat convivial et chaleureux, la population est très petite, ces membres se connaissent entre eux et s'entraident, contrairement à la solidarité mécanique dont laquelle la population est individualiste, l'égoïsme et les intérêts individuels sont importants.

**Analyse des caractéristiques de la deuxième hypothèse concernant si Les relations de pouvoir influence le style de commandement :**

**Tableau n° 17 : la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et le style de commandement suivi par les supérieurs :**

|                                |                   |                                                        | style de commandement suivi par votre supérieur |              |              | Total  |
|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|--------------|--------|
|                                |                   |                                                        | directif                                        | Démocratique | participatif |        |
| catégorie socioprofessionnelle | Cadre             | Effectif                                               | 1                                               | 1            | 5            | 7      |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                         | 14,3%                                           | 14,3%        | 71,4%        | 100,0% |
|                                |                   | style de commandement suivi par votre supérieur        | 2,4%                                            | 9,1%         | 29,4%        | 10,1%  |
|                                | agent de maîtrise | Effectif                                               | 6                                               | 2            | 3            | 11     |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                         | 54,5%                                           | 18,2%        | 27,3%        | 100,0% |
|                                |                   | style commandement suivi par votre supérieur           | 14,6%                                           | 18,2%        | 17,6%        | 15,9%  |
|                                | agent d'exécution | Effectif                                               | 34                                              | 8            | 9            | 51     |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                         | 66,7%                                           | 15,7%        | 17,6%        | 100,0% |
|                                |                   | style commandement suivi par votre supérieur           | 82,9%                                           | 72,7%        | 52,9%        | 73,9%  |
| Total                          |                   | Effectif                                               | 41                                              | 11           | 17           | 69     |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                         | 59,4%                                           | 15,9%        | 24,6%        | 100,0% |
|                                |                   | % dans style de commandement suivi par votre supérieur | 100,0%                                          | 100,0%       | 100,0%       | 100,0% |

A travers les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtés de la catégorie socioprofessionnelle « agents d'exécution » avoir répondu que le style appliqué par leurs chef hiérarchique été directif avec un taux de 49,3 % soit 34 salariés qui représente 66,7 % de la totalité de cette catégorie, et en trouve que la majorité des cadres soit 5 cadres en répondu que le style de leadership appliqué est celui dit participatif avec un pourcentage de 7,2 % sur les 10,1% du total des cadres, soit 71,4% de cette catégorie. Les agents de maîtrises en une tendance moyenne dans leurs réponses soit 14,6% pour le style directif et 18,2% pour le style démocratique et 17,6% qui ont répondu pour le style participatif.

La répartition des responsabilités et la répartition des tâches dans chaque poste à l'entreprise est sous forme de pyramide à chaque fois on monte au sommet on trouve plus de responsabilité et plus du pouvoir décisionnel, le but de la hiérarchisation des responsabilités est de décentraliser la prise de décision et de simplifier le travail, mais le souci que les agents d'exécution sont souvent en conflit avec les agents de maîtrise qui sont leurs chefs hiérarchiques directs, la relation entre ces derniers est limitée, cela est interprété par Michel Crozier dans son livre « l'acteur et le système » par le fait que les acteurs cherchent à maximiser leurs zone d'incertitude, les agents d'exécution eux ils comptent sur leurs solidarité et unité (faire des protestation ou grève), par contre les agents de maîtrises compte sur leurs talents et leurs savoir faire (réparation des machines), selon Taylor le salarié est comme un bœuf il cherche seulement à satisfaire ces besoins.

Le rapport de pouvoir entre les agents d'exécutions et les agents de maîtrises est interprété comme étant un pouvoir autoritaire par les agents d'exécution et cela du fait que les agents de maîtrise cherchent à prouver pour l'administration leurs utilités et que c'est eux qui ont leurs mots à dire, pour préserver les objectifs tracés par l'entreprise ils mettent plus de pression sur les agents d'exécution, et pour ça qu'on a trouvé 49,3 % ont répondu qu'ils sont sous un pouvoir directif.

Ce que nous avons observé qu'il existe deux niveaux de commandement ou prise de décision, pour chaque palier on trouve un style de commandement propre à lui se que ce traduit par le mode de gestion appliqué les chefs hiérarchique de chaque palier en premier lieu on trouve les agents de maîtrises qui utilisent le style de commandement directif sur les agents d'exécution qui travaillent dans la chaîne de production, ils reçoivent des consignes et des directives par leurs chef hiérarchique qui sont les agents de maîtrises. En deuxième lieu le style de

commandement appliqué au palier supérieur est participatif, la majorité qui ont répondu en confirmé le mode de gestion appliqué, la participation des agents de maitrises aux réunions programmées par l'administration, et avoir un mot à dire dans la prise de décision et la considération de leurs point de vue compte dans l'équation du projet de l'entreprise.

Cela est expliqué par la relation entretenu entre une catégorie et une autre ce que en va voir dans le tableau au dessous.

**Tableau n ° 18 : La relation entre les objectifs du style de commandement et les résultats de son application :**

|                                                                            |                                           | style de commandement utilisé dans l'atteinte des objectifs |          |          |        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------|----------|--------|
|                                                                            |                                           |                                                             | négative | Positive |        |
| Implications dans l'application des S.C sur les objectifs organisationnels | amélioration ou augmentation du rendement | Effectif                                                    | 7        | 24       |        |
|                                                                            |                                           | pourcentage                                                 | 26,9%    | 55,8%    |        |
|                                                                            | hausse de la productivité                 | Effectif                                                    | 11       | 13       |        |
|                                                                            |                                           | pourcentage                                                 | 42,3%    | 30,2%    |        |
|                                                                            | baisse de la productivité                 | Effectif                                                    | 7        | 6        |        |
|                                                                            |                                           | pourcentage                                                 | 26,9%    | 14,0%    |        |
|                                                                            | Stagnation et pénurie                     | Effectif                                                    | 1        | 0        |        |
|                                                                            |                                           | pourcentage                                                 | 3,8%     | -        |        |
|                                                                            | Total                                     |                                                             | Effectif | 26       | 43     |
|                                                                            |                                           |                                                             |          | 37,7%    | 62,3%  |
|                                                                            |                                           |                                                             |          | 100,0%   | 100,0% |

L'implication qui découle de l'application du style de commandement est positive selon la plupart de nous enquêtés avec 55,8 % et l'objectif tracé est l'amélioration ou augmentation du rendement des salaries. Pour ceux qui estime le style de commandement mit en place est

négative dépend selon eux par un objectif de l'organisation qui est la hausse de la productivité. Les réponses sur les deux dernières propositions qui sont « la baisse de la productivité » et « stagnation et pénurie » ont été minimales soit entre 26,9 % et 3,8 %. Les objectifs de chaque entreprise sont orientés vers un ou plusieurs objectifs bien déterminés, pour la survie de l'entreprise le but ultime c'est de maximiser la production et d'écouler ces produits sur le marché avec le maximum de bénéfice cela demande une politique de gestion.

Notre modèle de choix des implications à l'application du style de commandement choisi par l'administration et aussi les répercussions de ce choix sur les objectifs tracés, il est divisé en deux la première est positive la deuxième est négative.

**Tableau n° 19 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la relation entre les cadres et les ouvriers :**

|                                |                   |                                                             | qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers |        |               | Total  |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|---------------|--------|
|                                |                   |                                                             | Rigide                                                      | souple | non existante |        |
| catégorie socioprofessionnelle | Cadre             | Effectif                                                    | 0                                                           | 5      | 2             | 7      |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                              | -                                                           | 71,4%  | 28,6%         | 100,0% |
|                                |                   | qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | -                                                           | 16,7%  | 9,5%          | 10,1%  |
|                                | agent de maîtrise | Effectif                                                    | 4                                                           | 4      | 3             | 11     |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                              | 36,4%                                                       | 36,4%  | 27,3%         | 100,0% |
|                                |                   | qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | 22,2%                                                       | 13,3%  | 14,3%         | 15,9%  |
|                                | agent d'exécution | Effectif                                                    | 14                                                          | 21     | 16            | 51     |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                              | 27,5%                                                       | 41,2%  | 31,4%         | 100,0% |
|                                |                   | qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | 77,8%                                                       | 70,0%  | 76,2%         | 73,9%  |
| Total                          |                   | Effectif                                                    | 18                                                          | 30     | 21            | 69     |
|                                |                   | catégorie socioprofessionnelle                              | 26,1%                                                       | 43,5%  | 30,4%         | 100,0% |

Les résultats des statistiques illustré sur le tableau au dessus nous démontre que les réponses des cadres sur leurs relation avec les subordonnées été souple avec un taux de 71,4 % soit 5 cadres de notre échantillon, il y a aucune relation rigide enregistré soit 0,0 % des enquêtés, et seulement 2 personnes de notre échantillon qui en déclaré n'avoir aucune relation avec les ouvriers, ce qui nous laisse à croire que le style de leadership mit en place par les cadres repose sur l'échange des idées et la décentralisation de la prise de décision, et faire participer les autres dans la réalisation du travail.

Par contre en trouve les résultats récoltés au prés des deux autres catégories ont été dispersé sur l'échantillon en part presque égale, les agents de maitrises en trouve qu'ils sont divisé en trois groupes avec une proportion presque kif- kif, le premier semble avoir des relations rigide avec un taux de 36,4 % et avec le même pourcentage pour le deuxième groupe qui en dit leurs relation est plutôt souple soit 4 personnes pour chacun de ces deux groupe, en fin en trouve 28,6 % en déclaré avoir aucune relation soit 2 personnes sur les 11 enquêtés.

Les agents de maitrises sont divisé en deux groupes, avec presque la moitié 41,2 % qui ont des relations souple et l'autre partie elle aussi divisé en deux une partie, celle qui à des relations rigide avec un taux de 27,5 % et l'autre qui n'entretien aucune relation d'un taux de 31,4 %.

Les relations entretenu entre les chefs hiérarchiques et les subordonnés est très importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise, c'est a travers cette relation qu'on peut définir les rapports de pouvoir et le pouvoir décisionnel sur la prise de décision, l'adhésion de tout les membres au projet de l'entreprise ne doit pas exclure une catégorie ou de favoriser une autre.

**Tableau n ° 20 : Votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision :**

|        |       | effectifs | Pourcentage |
|--------|-------|-----------|-------------|
| Valide | Oui   | 29        | 42,0        |
|        | Non   | 40        | 58,0        |
|        | Total | 69        | 100,0       |

La participation a la prise de décision par tous les membres actifs dans l'entreprise va nous démontré le style de commandement appliqué par les chefs hiérarchiques dans ce tableau on

constate que la majorité de notre population d'enquête sont pas pris en compte dans la prise de décision avec un taux de 58 % et seulement 42 % qui en accès au pouvoir décisionnel.

**Tableau n ° 21 : La relation entre l'origine du pouvoir du leader et la marge de son pouvoir :**

|                                       |                                               |                                               | la marge de pouvoir de votre supérieur |        | Total  |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|--------|--------|
|                                       |                                               |                                               | important                              | faible |        |
| origine du pouvoir de votre supérieur | poste occupé                                  | Effectif                                      | 10                                     | 6      | 16     |
|                                       |                                               | % dans origine du pouvoir de votre supérieur  | 62,5%                                  | 37,5%  | 100,0% |
|                                       |                                               | la marge de pouvoir de votre supérieur        | 21,7%                                  | 26,1%  | 23,2%  |
|                                       | l'expérience                                  | Effectif                                      | 25                                     | 12     | 37     |
|                                       |                                               | % dans origine du pouvoir de votre supérieur  | 67,6%                                  | 32,4%  | 100,0% |
|                                       |                                               | % dans la marge de pouvoir de votre supérieur | 54,3%                                  | 52,2%  | 53,6%  |
|                                       | qualification                                 | Effectif                                      | 9                                      | 2      | 11     |
|                                       |                                               | % dans origine du pouvoir de votre supérieur  | 81,8%                                  | 18,2%  | 100,0% |
|                                       |                                               | % dans la marge de pouvoir de votre supérieur | 19,6%                                  | 8,7%   | 15,9%  |
| relation externe                      | Effectif                                      | 2                                             | 3                                      | 5      |        |
|                                       | % dans origine du pouvoir de votre supérieur  | 40,0%                                         | 60,0%                                  | 100,0% |        |
|                                       | % dans la marge de pouvoir de votre supérieur | 4,3%                                          | 13,0%                                  | 7,2%   |        |
| Total                                 |                                               | Effectif                                      | 46                                     | 23     | 69     |
|                                       |                                               | % dans origine du pouvoir de votre supérieur  | 66,7%                                  | 33,3%  | 100,0% |

Il est important pour les supérieurs d'avoir l'assurance que leurs marge de pouvoir soit reconnu et respecté, et de même pour les salariés de faire preuve de reconnaissance et d'obéissance, les résultats de notre enquête au pris de nous enquêtés a donnée 66,7 % des réponses que la marge de pouvoir des supérieurs sont importantes et seulement 33,3 % qui considère qu'elle est faible. Et pour l'origine du pouvoir des supérieurs selon nous enquêtés 53,6 % des enquêtés ont répondu que l'expérience est une source de pouvoir, après en trouve le poste occupé dans la deuxième position avec 23,2 % des enquêtés qui considère la fonction ou l'emploi qu'ils occupent est source de pouvoir.

Les sources de pouvoir dans le milieu du travail sont nombreuses, et il existe beaucoup d'études qui ont abordé ce sujet et parmi les plus connu on trouve celle de Michel Crozier, dans son analyse les rapports de pouvoir des acteurs sont comme une arène de jeux, chaque acteur cherche a posséder une zone d'incertitude qui représente a son tour une source de pouvoir, pour pouvoir les mettre en œuvre il faut certain condition pour l'utiliser comme une monnaie d'échange contre se pouvoir qu'on à en main.

L'origine d'un pouvoir dans une organisation est attribuée systématiquement aux chefs hiérarchiques, parce que c'est à eux dont revient le droit de prendre les grandes décisions, mais pas forcément un pouvoir légitime, la grandeur de ce pouvoir s'amplifie par sa reconnaissances des salaries.

**Tableau n ° 22 : La relation entre le système de recrutement de l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle :**

|                                        |          |                                               | catégorie socioprofessionnelle |                   |                   | Total  |
|----------------------------------------|----------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------|
|                                        |          |                                               | cadre                          | agent de maitrise | agent d'exécution |        |
| comment avez-vous intégré l'entreprise | Concours | Effectif                                      | 1                              | 6                 | 12                | 19     |
|                                        |          | % dans comment avez-vous intégré l'entreprise | 5,3%                           | 31,6%             | 63,2%             | 100,0% |
|                                        |          | % dans catégorie socioprofessionnelle         | 14,3%                          | 60,0%             | 23,5%             | 27,9%  |
|                                        | ANEM     | Effectif                                      | 2                              | 2                 | 20                | 24     |
|                                        |          | % dans comment avez-vous intégré l'entreprise | 8,3%                           | 8,3%              | 83,3%             | 100,0% |
|                                        |          | % dans catégorie socioprofessionnelle         | 28,6%                          | 20,0%             | 39,2%             | 35,3%  |
|                                        | diplôme  | Effectif                                      | 4                              | 2                 | 19                | 25     |
|                                        |          | % dans comment avez-vous intégré l'entreprise | 16,0%                          | 8,0%              | 76,0%             | 100,0% |
|                                        |          | % dans catégorie socioprofessionnelle         | 57,1%                          | 20,0%             | 37,3%             | 36,8%  |
| Total                                  |          | Effectif                                      | 7                              | 10                | 51                | 68     |
|                                        |          | % dans comment avez-vous intégré l'entreprise | 10,3%                          | 14,7%             | 75,0%             | 100,0% |
|                                        |          | % catégorie socioprofessionnelle              | 100,0%                         | 100,0%            | 100,0%            | 100,0% |

Dans le tableau en haut on constate que la sélection des agents d'exécutions, l'entreprise procède au recrutement avec l'aide de l'agence nationale d'emploi et de main d'œuvre avec un taux de 39,2 % et presque le même taux 37,3 % pour la sélection à base de diplôme, pour cette catégorie le concours vient en dernier d'un taux de 23,5 %. Les agents de maîtrises en trouvent que la majorité des recrutés en passant par un concours d'accès au poste voulu le taux est de 60 %, l'ANEM et ceux qui sont recrutés à base de diplôme en le même pourcentage avec 20 % chacun. Les cadres de l'entreprise le choix de politique de recrutement pour cette catégorie est un accès sur titre (diplôme) qui représente un taux de 57,1 %, on trouve un faible pourcentage pour les deux autres supports de recrutement qui sont le concours et l'ANEM les résultats de l'enquête nous démontrent des taux le premier est de 14,3 % et le deuxième de 28,6 %.

Le mode de recrutement, ou le système de recrutement de l'entreprise est très important pour savoir sa priorité du choix des éléments qui vont défendre les objectifs de l'entreprise, et protéger ces intérêts, avoir une bonne équipe sur laquelle on peut compter pour développer l'entreprise, ainsi le développement de l'entreprise ne peut se faire si on néglige le facteur humain qui est l'un des facteurs clés pour préserver la survie de l'organisation.

Les entreprises se battent pour attirer les meilleures ressources et cherchent à disposer d'un vivier pour créer un flux permanent d'entrées, indépendamment des postes à pourvoir à court terme. Une véritable politique de marketing RH est déployée auprès des populations cibles. Le politique économique international et les discours des politiciens qui engagent une attitude de compétition et l'affrontement entre les grands pays producteurs, ce sont les entreprises qui le sont entre elles. Si deux entreprises sont en concurrence sur le même marché, ce que gagne l'une l'autre le perd.

Tableau croisé n° 23 : le niveau d'instruction et la relation du salarié avec son supérieur :

|                                     |         |                                            | Niveau d'instruction |         |        |               | Total  |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------------------|----------------------|---------|--------|---------------|--------|
|                                     |         |                                            | primaire             | moyenne | lycée  | universitaire |        |
| votre relation avec votre supérieur | Bonne   | Effectif                                   | 1                    | 10      | 15     | 4             | 30     |
|                                     |         | % dans votre relation avec votre supérieur | 3,3%                 | 33,3%   | 50,0%  | 13,3%         | 100,0% |
|                                     |         | niveau d'instruction                       | 100,0%               | 35,7%   | 45,5%  | 57,1%         | 43,5%  |
|                                     | moyenne | Effectif                                   | 0                    | 18      | 17     | 3             | 38     |
|                                     |         | % dans votre relation avec votre supérieur | -                    | 47,4%   | 44,7%  | 7,9%          | 100,0% |
|                                     |         | niveau d'instruction                       | -                    | 64,3%   | 51,5%  | 42,9%         | 55,1%  |
|                                     | Faible  | Effectif                                   | 0                    | 0       | 1      | 0             | 1      |
|                                     |         | % dans votre relation avec votre supérieur | -                    | -       | 100,0% | -             | 100,0% |
|                                     |         | niveau d'instruction                       | -                    | -       | 3,0%   | -             | 1,4%   |
| Total                               |         | Effectif                                   | 1                    | 28      | 33     | 7             | 69     |
|                                     |         | % dans votre relation avec votre supérieur | 1,4%                 | 40,6%   | 47,8%  | 10,1%         | 100,0% |
|                                     |         | niveau d'instruction                       | 100,0%               | 100,0%  | 100,0% | 100,0%        | 100,0% |

Dans ce tableau on trouve presque que la plupart des ouvriers, malgré la différence entre leurs niveaux d'instruction ils ont des ressemblances entre les réponses sur leurs relations avec les cadres, on trouve que ceux qui ont le niveau primaire et universitaire en un taux le plus élevé par rapport à leur bonne relation avec les responsables hiérarchiques de 100 % pour le primaire et 57,7 % pour les universitaires, ceux qui en un niveau lycéen et moyen en un pourcentage en ordre successif de 45,5 % et 35,7 %.

Les résultats sur la deuxième ligne du tableau qui correspond à une relation moyenne avec le supérieur présente des résultats sous l'ordre de 64,3 % pour le niveau moyen et le lycée avec 51,5 % en dernier ceux qui en un niveau universitaire de 42,9 %.

Par contre on trouve le pourcentage de ceux qui entretiennent des relations faibles avec les supérieurs avec un taux insignifiant du total de 1,4 % de l'ensemble des niveaux d'instruction.

**Tableau n ° 24 : Croisement entre le niveau d'instruction et la considération de supérieur du point de vue du salaire dans la prise de décision :**

|                                                                        |     |                                                                        | Niveau d'instruction |         |        |               | Total   |
|------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|--------|---------------|---------|
|                                                                        |     |                                                                        | primaire             | Moyenne | lycée  | universitaire |         |
| votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision | oui | Effectif                                                               | 1                    | 8       | 15     | 5             | 29      |
|                                                                        |     | votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision | 3,4%                 | 27,6%   | 51,7%  | 17,2%         | 100,0 % |
|                                                                        |     | Niveau d'instruction                                                   | 100,0%               | 28,6%   | 45,5%  | 71,4%         | 42,0%   |
|                                                                        | non | Effectif                                                               | 0                    | 20      | 18     | 2             | 40      |
|                                                                        |     | votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision | -                    | 50,0%   | 45,0%  | 5,0%          | 100,0 % |
|                                                                        |     | Niveau d'instruction                                                   | -                    | 71,4%   | 54,5%  | 28,6%         | 58,0%   |
| Total                                                                  |     | Effectif                                                               | 1                    | 28      | 33     | 7             | 69      |
|                                                                        |     | votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision | 1,4%                 | 40,6%   | 47,8%  | 10,1%         | 100,0 % |
|                                                                        |     | Niveau d'instruction                                                   | 100,0%               | 100,0%  | 100,0% | 100,0%        | 100,0 % |

Le tableau en haut représente un croisement entre le niveau d'instruction et la considération dans la prise de décision, pour ceux qui ont répondu oui on trouve que la majorité sont des universitaires avec 71.4 % et 45.5 % pour les lycéens, par contre ceux qui ont répondu non

en trouve le grand pourcentage des enquêtés ont un niveau moyen ou lycéen avec un taux respectif de 71.4 % et 54.4 %.

Ce résultat indique que la prise de décision est centralisée au niveau du sommet de la hiérarchie.

**Tableau croisé n° 25 : votre relation avec votre supérieur et les liens entre les cadres et les ouvriers :**

|                                     |             |                                                                    | qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers |        |               | Total  |
|-------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|---------------|--------|
|                                     |             |                                                                    | rigide                                                      | souple | non existante |        |
| votre relation avec votre supérieur | bonne       | Effectif                                                           | 6                                                           | 17     | 7             | 30     |
|                                     |             | votre relation avec supérieur                                      | 20,0%                                                       | 56,7%  | 23,3%         | 100,0% |
|                                     |             | % dans qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers | 33,3%                                                       | 56,7%  | 33,3%         | 43,5%  |
|                                     | moyenn<br>e | Effectif                                                           | 12                                                          | 13     | 13            | 38     |
|                                     |             | votre relation avec supérieur                                      | 31,6%                                                       | 34,2%  | 34,2%         | 100,0% |
|                                     |             | qualifier vous la relation entre les cadres et ouvriers            | 66,7%                                                       | 43,3%  | 61,9%         | 55,1%  |
|                                     | faible      | Effectif                                                           | 0                                                           | 0      | 1             | 1      |
|                                     |             | votre relation avec supérieur                                      | -                                                           | -      | 100,0%        | 100,0% |
|                                     |             | qualifier vous la relation entre les cadres et ouvriers            | -                                                           | -      | 4,8%          | 1,4%   |
| Total                               |             | Effectif                                                           | 18                                                          | 30     | 21            | 69     |
|                                     |             | votre relation avec supérieur                                      | 26,1%                                                       | 43,5%  | 30,4%         | 100,0% |
|                                     |             | qualifier vous la relation entre les cadres et ouvriers            | 100,0%                                                      | 100,0% | 100,0%        | 100,0% |

La configuration qu'on peut observer dans le tableau en haut, quand la relation du supérieur est souple avec les ouvriers la relation entre les ouvriers et leurs chefs hiérarchiques est bonne avec un taux de 57,7 % quand la relation entre les leaders et les salariés est rigide ou

non existante la relation entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques est mauvaise ou fiable avec un taux respectif de 4,8 % et 33,3 %.

Les liens d'amitié au travail renforcent le climat favorable au succès et le développement et réduit la pénibilité et les conflits au travail, la manière dont laquelle les supérieurs s'adressent aux employés et leurs attitudes et comportements dont la prise de décision, agir en égalité des chances et l'équité et de ne pas favoriser un individu sur les autres, et avoir le sens du devoir va engendrer une légitimité des actions adoptées et augmenter le sentiment du respect et de loyauté des salariés envers leurs leaders.

**Analyse factorielle :**

La description des corrélations entre les variables est d'une importance majeure pour la réussite de notre travail, et de donner des résultats fiables pour la recherche afin d'être plus objectif.

Nous avons appuyé notre étude avec une analyse factorielle, qui grâce à des procédures statistiques et des illustrations graphiques nous allons réduire les champs d'erreur et nous aider à mieux interpréter les données récoltées.

**Tableau n ° 26 : Statistiques descriptives des variables qui en une corrélation forte avec l'ensemble des variables**

|                                                                                    | Moyenne | Ecart type | Effectifs |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-----------|
| style de commandement utilisé dans la gestion RH                                   | 2,01    | ,813       | 69        |
| style de commandement suivi par votre supérieur                                    | 1,65    | ,855       | 69        |
| Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnés                               | 1,35    | ,510       | 69        |
| votre relation avec votre supérieur                                                | 1,58    | ,526       | 69        |
| votre supérieur participe-t-il avec vous dans la gestion des situations difficiles | 1,23    | ,425       | 69        |
| votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision             | 1,58    | ,497       | 69        |
| qui détient le pouvoir décisionnel                                                 | 1,55    | ,832       | 69        |
| quel est la nature de relation entre vous et votre responsable                     | 1,19    | ,394       | 69        |

Dans cette analyse statistique en cherche à savoir si les variables indiquées sur le tableau en haut présente des points en commun, les résultats statistiques qui figurent sur le tableau donnent la moyenne et l'écart type, pour la moyenne les réponses des enquêtés sur les huit variables dans le tableau, on constate que les valeurs varient entre 1,19 et 2,1 ces valeurs sont

proches entre elles donc il existe une relation entre elle, la liaison entre le style de commandement et le pouvoir décisionnel et les relations qui existent entre les cadres et les ouvriers ont tous une corrélation, elles sont sous forme de chaîne chaque rondelle et reliée à un autre. Pour l'écart type l'objectif recherché derrière ce résultat est de savoir qu'est l'intervalle entre une variable et une autre, chaque fois l'écart est grand les variables se dispersent entre elles. D'après les résultats sur le tableau on constate que les valeurs se rapprochent entre elles à une fréquence de 0,42 à 0,85 ce qui confirme la corrélation des variables.

**Tableau n ° 27 : La matrice de corrélation des variables de notre échantillon**

|             | S.C utilisé dans la gestion RH                       | S.C suivi par votre supérieur | tendance à aider les subordonnés | relation avec votre supérieur | la gestion de situation difficile | Votre point de vue dans la prise de décision | qui détient le pouvoir décisionnel | la nature de relation entre cadre salarié |       |
|-------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-------|
| Corrélation | SC utilisé dans la gestion RH                        | 1,000                         | ,198                             | ,023                          | -,192                             | -,223                                        | -,385                              | ,097                                      | -,146 |
|             | S.C suivi par votre supérieur                        | ,198                          | 1,000                            | -,225                         | -,297                             | ,144                                         | -,280                              | -,161                                     | -,152 |
|             | Votre leader a-t-il tendance à aider Les subordonnés | -,023                         | -,225                            | 1,000                         | ,279                              | ,233                                         | ,353                               | ,097                                      | ,035  |
|             | vous relation avec supérieur                         | -,192                         | -,297                            | ,279                          | 1,000                             | ,376                                         | ,552                               | ,201                                      | ,388  |

|                                                                                       | S.C<br>utilisé<br>dans la<br>gestion<br>RH | S.C<br>suivi par<br>votre<br>supérieur | tendance<br>à aider<br>les<br>subordo<br>nnés | relation<br>avec<br>votre<br>supérieur | la<br>gestion<br>de<br>situation<br>difficile | Votre<br>point de<br>vue dans<br>la prise<br>décision | qui<br>détient<br>le<br>pouvoir<br>décisionnel | la nature<br>de<br>relation<br>entre<br>cadre<br>salarie |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| votre supérieur<br>considère<br>votre point de<br>vue dans la<br>prise de<br>décision | -,385                                      | -,280                                  | ,353                                          | ,552                                   | ,190                                          | 1,000                                                 | ,035                                           | ,335                                                     |
| qui détient le<br>pouvoir<br>décisionnel                                              | ,097                                       | -,161                                  | ,097                                          | ,201                                   | ,133                                          | ,035                                                  | 1,000                                          | -,007                                                    |
| quel est la<br>nature de<br>relation entre<br>vous et votre<br>responsable            | -,146                                      | -,152                                  | ,035                                          | ,388                                   | ,350                                          | ,335                                                  | -,007                                          | 1,000                                                    |

La matrice de corrélation fait le croisement entre toutes les variables, cela va nous permettre de comprendre quelles sont les tendances des variables, dans ce tableau la matrice regroupe toutes les corrélations avec des valeurs numériques qu'on peut vérifier s'il existe un rapport entre elles. La variable dans laquelle figure la relation des salariés avec leurs supérieur à une corrélation significative avec celle de la considération du point de vu des salaires dans la prise de décision avec 0,52, le principe de calcul de cette matrice et que a chaque fois le résultat du croisement entre les variables est proche de la valeur « 1 » la corrélation entre les variables comparées est forte on remarque sur ce tableau que les valeurs sont presque moyennes, elles sont entre 0,19 et 0,52.

Tableau n ° 28 : Variance totale expliquée des variables de notre échantillon

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |          | Sommes de rotation du carré des chargements |                  |          |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---------------------------------------------|------------------|----------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulé | Total                                       | % de la variance | % cumulé |
| 1          | 2,563                     | 32,033           | 32,033   | 1,934                                       | 24,177           | 24,177   |
| 2          | 1,231                     | 15,393           | 47,426   | 1,796                                       | 22,455           | 46,632   |
| 3          | 1,165                     | 14,565           | 61,991   | 1,229                                       | 15,358           | 61,991   |
| 4          | ,919                      | 11,492           | 73,483   |                                             |                  |          |
| 5          | ,816                      | 10,196           | 83,679   |                                             |                  |          |
| 6          | ,584                      | 7,297            | 90,975   |                                             |                  |          |
| 7          | ,458                      | 5,723            | 96,699   |                                             |                  |          |
| 8          | ,264                      | 3,301            | 100,000  |                                             |                  |          |

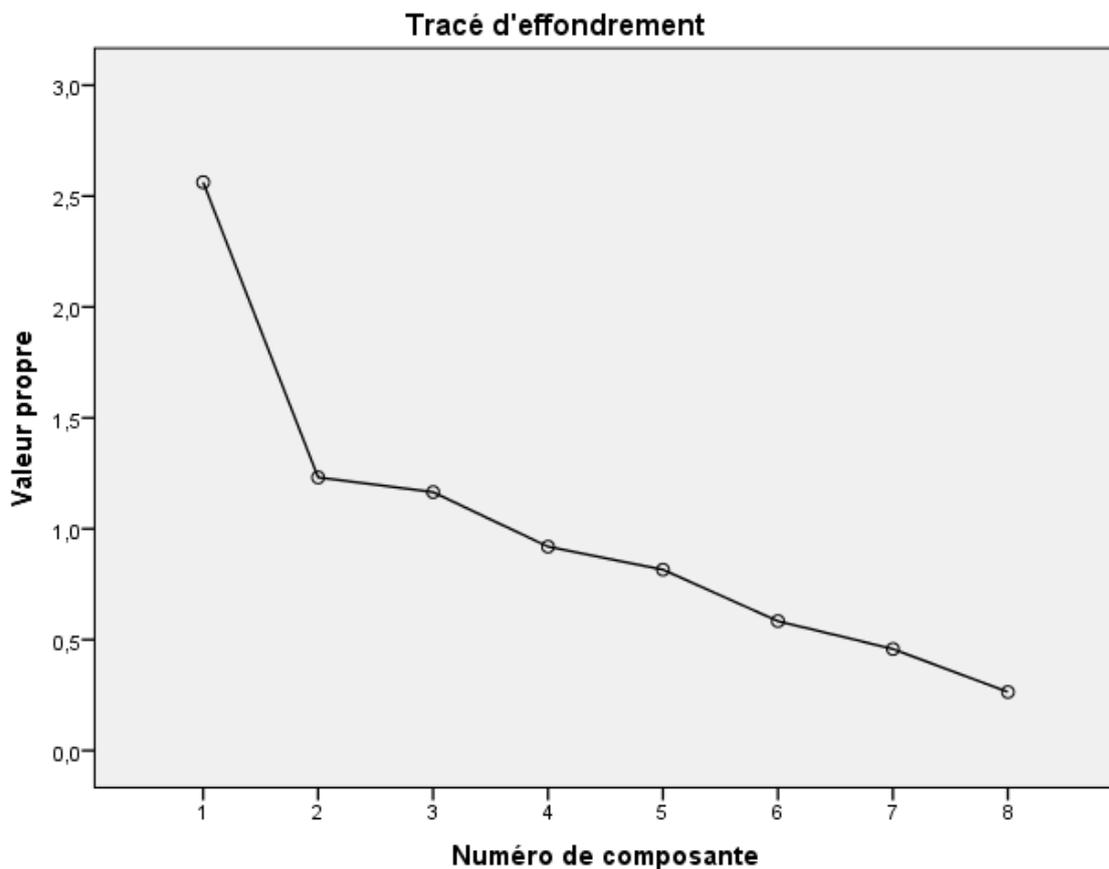
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans ce tableau les valeurs de cette composante regroupe les variables qui ont un grand pourcentage, qui représente une forte corrélation des croisés entre eux, le logiciel d'analyse IBM SPSS STATISTICS a choisi trois variables qui en une forte corrélation leurs pourcentages cumulé dépasse les 60 %, pour la première variable on trouve quelle à un cumule de 33,033 % et la deuxième d'un taux de 15393 et la troisième de 14,565 %.

La concordance entre les réponses données par les enquêtés en été fréquent sur certain point de notre questionnaire, partager le même avis sur un telle sujet ou avoir une même opinion que les autres, aide à généraliser le résultat sur l'ensemble des salaries. Les thèmes des questions qui en des réponses les plus répéter sont le style de commandement utiliser par la gestion des ressource humaine, la deuxième c'est votre supérieur participe t'il avec vous

dans la gestion des situations difficile, la troisième est le style de commandement suivi par votre supérieur.

Figure N° 2 : tracé d'effondrement croissant des variables



En vois sur ce tracé d'effondrement les trois postulats qui en une corrélation forte d'après les réponses des salaries, les variables qui présente des valeurs élevé sur le graphique représente la fréquence des réponses sur la même variable avec un classement décroissant de la plus corréler à celle qui à moins de réponses similaire.

Tableau n ° 29 : Rotation de la matrice des composantes après l'analyse des variables

|                                                                                  | Composante |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|
|                                                                                  | 1          | 2     | 3     |
| vous supérieur participe t'il avec vous dans la gestion des situations difficile | ,854       | -,177 | ,160  |
| quel est la nature de relation entre vous et votre responsable                   | ,661       | ,174  | -,111 |
| vous relation avec votre supérieur                                               | ,602       | ,488  | ,250  |
| style de commandement suivi par votre supérieur                                  | ,171       | -,833 | -,138 |
| vous supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision            | ,464       | ,674  | -,048 |
| qui détient le pouvoir décisionnel                                               | ,058       | ,080  | ,753  |
| style de commandement utilisé dans la gestion RH                                 | -,336      | -,444 | ,545  |
| Vous leader a-t-il tendance à aider les subordonnés                              | ,210       | ,382  | ,492  |

Dans ce présent tableau la matrice des composantes nous donne l'état statistique des variables qui en une relation forte avec chaque variable de la matrice des corrélations.

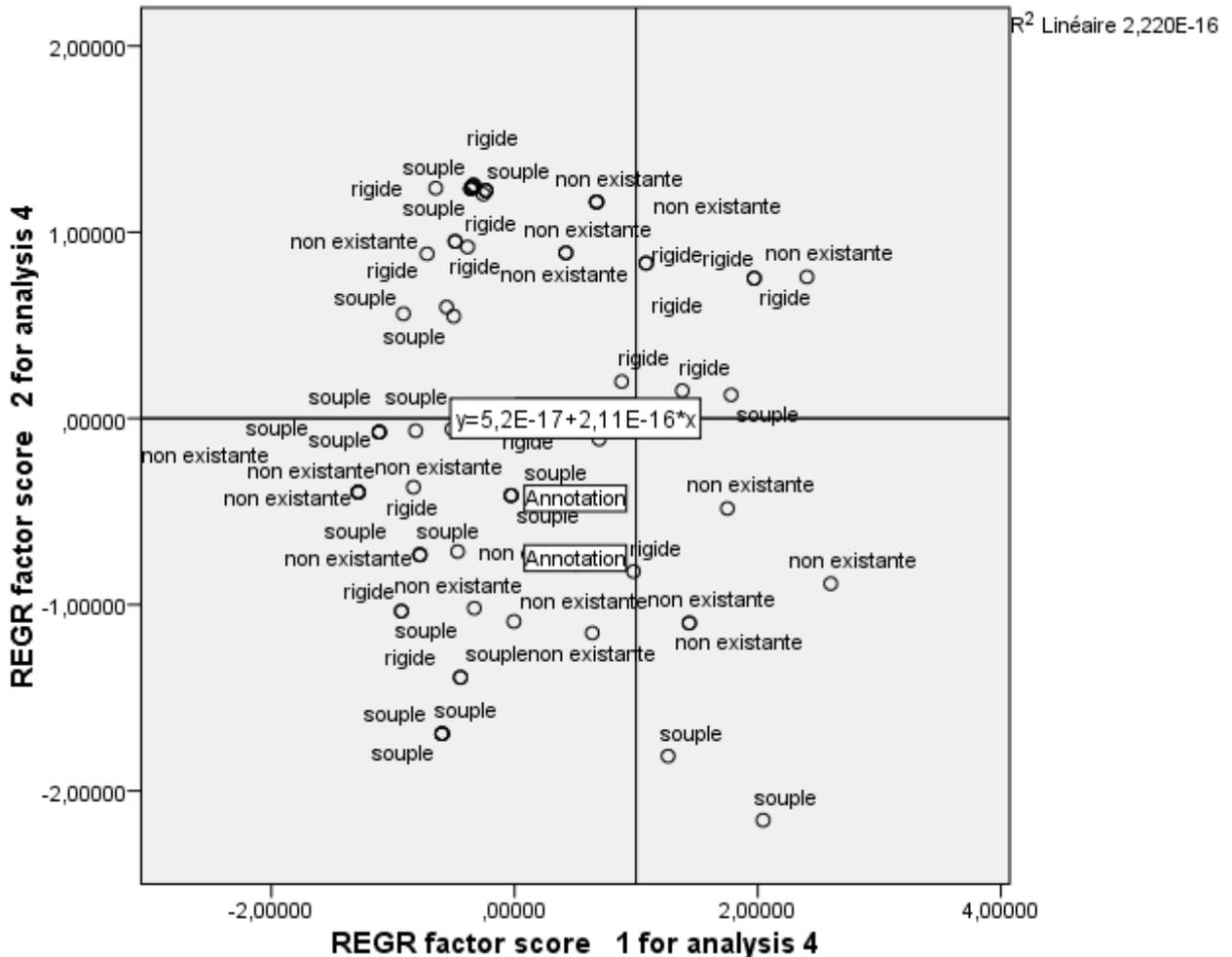
Les réponses des salariés sur les questions posées sont subdivisées sur deux thèmes principales à savoir le style de commandement et la relation des salariés avec leurs supérieurs hiérarchiques. Le but de cette analyse est de démontrer la concordance des réponses des salariés sur une situation, attitude, circonstance, contexte et l'état de conformité de ces réponses avec l'ensemble des variables pour former un ensemble en cohésion.

Pour la première composante on trouve une corrélation forte avec la participation du supérieur dans la gestion des situations difficiles avec les salariés avec une corrélation forte de 0,85 et la nature de relation entre les salariés et les responsables avec une corrélation de 0.66, on trouve aussi la relation des salariés avec les supérieurs forte de 0.60. Les autres variables en une corrélation faible à savoir le style de commandement suivi par votre supérieur, votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision, le S.C utilisé par le R.H, la tendance du leader à aider les subordonnées.

La deuxième composante on trouve une forte corrélation avec deux variables, qui sont le S.C suivi par le supérieur de -0.83 et la relation des salariés avec leurs chefs hiérarchiques de 0.67.

La troisième composante la corrélation est élevée avec qui détient le pouvoir décisionnel de 0.75 et le S.C utilisé dans la gestion R.H de 0.54.

Figure N° 3 : La carte factorielle qui illustre la position des variables selon leur corrélation



Sur cette carte on constate qu'elle est répartie en quatre sections distinctes, chaque zone représente une variable de la composante. Pour avoir un résultat fiable et orienté vers les hypothèses qu'on a formulées, la nature des relations entre les cadres et les salariés est le meilleur postulat pour rapprocher les axes de chaque variable, la cause de ce choix c'est une variable clé et elle le croise des chemins des autres variables, on a pris la catégorie socioprofessionnelle comme indicateur. Sur cette carte la population en forte condensation représente les agents d'exécutions, et avec une moyenne les agents de maîtrises et ceux qui sont éparpillés sur la carte sont les cadres.

**Résultats de la première et de la deuxième hypothèse :****Résultats de la première hypothèse :**

En s'appuyant sur les résultats obtenus de l'analyse des caractéristiques de la première hypothèse portant sur le style de commandement participatif comme une solution pour réduire l'écart de rapport de pouvoir entre les cadres et les salariés, il nous semble favorablement possible de la confirmer.

en effet, nous constatons que la plupart de nos enquêtés ont répondu d'une manière affirmative positivement toutes les réponses caractérisant leurs penchements à favoriser le style de commandement participatif dans la gestion de l'entreprise que se soit explicitement comme le choix du style de leadership qui lui semble le plus favorable ou implicite par exemple la participation à la résolution des situations difficiles, Mise à part quelque exception.

On peut prendre quelques exemples :

En premier lieu, nous remarquons que 78.8 % de nos enquêtés leurs chefs hiérarchiques participe avec eux dans la gestion des situations difficiles, une preuve sur la quelle le leadership est participatif, dépassé les obstacles comme une unité indivisible, chacun propose une solution et la prise de décision revient au groupe.

En deuxième lieu, on trouve 68.1 % des enquêtés sont aidés par leur supérieurs dans l'accomplissement de leur tâches ou la résolution de problèmes nouveaux, cela explique que le leader intervient dans les moments où les subordonnés trouvent les difficultés dans leur travaux.

Sur la question portant sur la relation des chefs hiérarchiques et les ouvriers dont leurs participations à la résolution des situations difficiles, on trouve un nombre important dit avoir des relations souples avec les dirigeants, soit 43.5 %. Entretien de bonne relation avec les responsables cela implique une bonne communication et des échanges positifs, la conséquence qu'elle induit un style de leadership participatif, parce que ce style impose au leader d'être souple.

En dernier lieu, nous constatons d'après les réponses obtenues des salariés concernant le style de leadership de leur leader, varie d'un salarié à un autre du fait que chaque personne est traité d'une façon différente par rapport à une autre ce qui distingue les préférences individuels.

Cependant, le style approprié dans l'organisme unité de production ALCOST Bejaia est le style participatif d'après les réponses obtenues sur le style qui leur semble plus favorable et qui

va les aidées à s'épanouir au travail. Pour dépasser les difficultés il faut toujours être ouvert et souple avec les salariés pour ne pas avoir des bâtons sous les roues, Beaucoup de dirigeants ont l'impression qu'ils conduisent une voiture avec le frein à main serré, tant ils ont de difficulté à mettre en œuvre leur politique interne.

**Résultats de la deuxième hypothèse :**

Concernant les résultats obtenus sur le deuxième volet de notre recherche, les réponses sur la deuxième hypothèse portant sur les relations de pouvoir si elle influencent sur les styles de commandements, comme la première hypothèse nous avons procédé de la même façon et avec les mêmes outils pour analyser et interpréter les résultats, nous constatons d'après l'enquête que les rapports de pouvoir interviennent à modifier le style de commandement et le mode de gestion dans l'entreprise, d'après les résultats il nous semble que le constat est positif donc l'hypothèse confirmée par le témoignage de la majorité des réponses.

A cet effet, on peut mentionner que la marge du pouvoir du dirigeant sera importante, du fait que son style de commandement ou son approche dans la gestion de l'entreprise, sera énorme par l'application du style qui lui convient, dans l'exemple des réponses sur la marge du pouvoir du leader on trouve que la majorité déclare que celle-ci est importante, avec un taux de 66.7 %, la notion de ce pouvoir est affiliée au sommet de la hiérarchie, avec un nombre important de responsables on est face à différentes approches chacun utilise le style qui lui semble approprié, donc dans certaines situations on trouve qu'il existe ceux qui appliquent un modèle de leadership situationnel, selon le contexte dans lequel ils sont confrontés.

La politique introduite dans la résolution des conflits et la participation des salariés à résoudre les problèmes est limitée. Les conflits nous informent quels sont les rapports et le traitement réservé aux salariés, on peut déduire des résultats sur la participation des salariés à proposer des solutions aux conflits qu'elles sont très limitées, un nombre important ont dit non concernant leurs participations dans la résolution des conflits avec un taux de 63.8 % du total des enquêtés.

---

## **Conclusion :**

Au terme de notre étude ayant porté sur l'impact des styles de commandement sur les rapports de pouvoir entre les cadres et les salariés, nous avons basé nos recherches sur la société de production de prête à porter (textile) unité de production **ALCOST Bejaia** qui en a constitué son cadre d'investigation.

Notre préoccupation dans cette étude a été de déterminer en quoi consistent les styles de commandement et quelles en sont les implications sur l'écart des rapports de pouvoir dans la gestion et la prise de décision.

Partant de notre enquête, nous avons affirmé nos hypothèses en prouvant que le style de commandement participatif est plus favorable pour les salariés que se soit dans les aides apporter par les dirigeant ou la participation à la prise de décision, et d'autre part ce styles de commandement occasionnent l'amélioration du rendement des ouvriers, assurent la performance, la pérennité ainsi que l'élévation de la productivité.

Enfin, il est vrai que nous avons réfléchi sur la question liée à l'application du style de commandement au sein d'une entreprise, nous ne prétendons pas avoir tout dit sur ce sujet, par contre, nous ouvrons aux autres chercheurs la porte pour perfectionner ce qui a été commencé.

---

## La liste bibliographique :

### 1) Listes des ouvrages :

- André Comte-Sponville, Dictionnaire philosophique, QUADRIGE Puf, France, 2013.
- Andre Fourcans, MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Organisation, paris, 2005-2008.
- Denis Proulx, management des organisations publiques, presse de l'université de Québec, Québec, 2006.
- Fleurance Noguera et Jean Michel Plane, Le leadership recherches et pratiques.
- François Géré, Dictionnaire de la pensée stratégique, Larousse, paris, 2007.
- Grawitz Madeleine, « Méthodologie des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2001.
- GUIDERE Mathieu, Méthodologie de recherche, édition Eclipse, Paris, 2004.
- Jean Etienne et autres, dictionnaire de sociologie, Hatier, paris, 1997.
- J. Rojot et p.Roussel et C. Vandenberghe, comportement organisationnel, de Boeck, paris, 2014.
- Linda rouleau, théories des organisations approche classique, contemporain et de l'avant-garde, presse de l'université de Québec, Québec, 2007.
- Madeleine Grawitz, méthode des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 1996.
- Max weber, économie et société les catégories de la sociologie, Pocket, 1971.
- Maurice Angers, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997.
- Michel Foucault, dits et écrits, Puf, paris 2001.
- Michel crozier et E. Friedberg, l'acteur et le système, édition du seuil, paris, 1977.
- Pierre Bourdieu, langage et pouvoir symbolique, points, 2001.

- 
- Samuel Josien, Management des entreprises, Galino, 3eme édition, Espagne.
  - Simon Landry, travail affection et pouvoir dans les groupes restreints, presse de l'université du Québec, Québec, 2007.
  - Singly de François : l'enquête et ses méthodes, le questionnaire, édition Nathan Colin, France 2001.
  - Sun Tzu et victoria Charles, l'art de la guerre, Parkstone Press, new York, 1989.
  - Raymond Aron, les étapes de la pensée sociologique, Gallimard, paris, 1967.
  - Raymond Boudon et [François Bourricaud](#), *Le Dictionnaire critique de la sociologie*, Puf, paris, 2011.
  - Robert kast, La théorie de la décision, La Découverte, paris, 1993.

## **2) Liste des articles :**

- [Gérard Mauger](#), Sur la domination, crain.info, 2012, article n°19.

---

**Université A/Mira de Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**

Dans le cadre d'une recherche universitaire visée sur la rédaction d'un mémoire de fin d'étude en Master option « **sociologie de l'organisation et de travail** », endossant le thème « **l'influence des styles de commandement sur les rapports de pouvoirs entre les cadres et les salariés** ». Votre contribution nous sera d'une très grande aide pour la finalisation de notre étude. Vous pouvez être rassurés que l'anonymat des réponses sera gardé, celles-ci seront traitées confidentiellement et serviront exclusivement à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

**Cas pratique : unité de production Alcost Bejaia.**

**QUESTIONNAIRE :**

**Axe I : données personnelles :**

1) Quel est votre genre ?

Féminin.

Masculin.

2) Quel est votre âge ?

a- 20-30

b- 31-40

c- 41-50

d- 51 et plus

3) Quels est votre niveau d'instruction ?

a- Primaire

b- Moyenne

c- Lycée

d- Universitaire

4) L'ancienneté professionnelle :

a- de [1-4]

b- de [5-8]

c- de [9-12]

d- [13-plus]

5) catégorie socioprofessionnelle :

a- Cadre

b- agent de maîtrise

c- agent d'exécution

---

6) Quel poste occupez- vous au sien de l'entreprise ?  
.....

**Axe II : Questions relative au style de commandement :**

7) Quel est le style de commandement utilisé régulièrement dans la gestion des ressources humaines dans l'unité Alcost Bejaia ?

a- Style dictatorial (autoritaire)  b- Style démocratique  c- Style situationnel

8) Le style de commandement utilisé par Alcost, est-il apprécié par les ressources humaines par rapport à leur exécution des tâches ?

Oui  non  occasionnellement

Pourquoi.....  
.....

9) Pensez-vous que le style de commandement utilisé a des implications dans l'atteinte des objectifs organisationnels?

a- Négative  b- positive

Pourquoi ?.....  
.....

10) Quelles sont les implications découlant de l'application d'un style de commandement dans l'atteinte des objectifs organisationnels ?

a- Amélioration ou augmentation du rendement  b- Hausse de la productivité   
c- Baisse de la productivité  d- stagnation et pénurie

11) En quoi consistent les styles de commandement ?

a-Stimuler les efforts du personnel pour hausser leur rendement

b-Elever le niveau de la productivité

c-Autre,  
précisez.....  
.....

12) Les ressources humaines participent elles aussi dans la prise de décisions qui leur concernent ?

a-Oui  b- non

Comment .....  
.....

13) Existe-t-il la délégation de pouvoir chez l'unité de production Alcost ?

a-Oui  b- non

Si non, pourquoi .....  
.....

14) Quel est le type de commandement suivi par votre supérieur ?

a- directif  b-démocratique  c-participatif

---

15) Été vous d'accord avec le type de style de commandement appliqué par votre supérieur ?

a-Oui

b- non

Pourquoi .....

16) Quel est le style de commandement le plus adéquat selon vous ?

.....

17) Votre leader a-t-il tendance à aider les subordonnées dans leurs travaux ?

a- Oui

b- non

18) Parmi les éléments de gestion suivants classez les par ordre de préférence ?

a- Participer, et prendre des décisions

b- Avoir d'aide au travail

c- Obéir aux ordres sans les discuter

d- Faire le travail sans aide

### **Axe III : Questions relative à la nature du pouvoir et la prise de décisions :**

19) Quel est l'origine du pouvoir de votre supérieur ?

a- poste occupé

b- l'expérience

c-qualification

d- relation externe

20) Comment avez-vous intégré l'entreprise ?

a- Concours

b- ANEM

c-autre, citez.....

.....

21) Comment qualifier vous votre relation avec votre supérieur ?

a- Bonne

b-moyenne

c-faible

22) Qui détient le pouvoir décisionnel dans l'entreprise ?

a- Les cadres

b- les agents de maitrises

c- les agents d'exécutions

23) Quel est la marge de décision de votre supérieure hiérarchique ?

a- important

b- faible

---

24) Votre supérieur hiérarchique participe-t-il avec vous dans la gestion des Situations difficile ?

a- Participe

b- Ne participe pas

25) Quel est la nature de relation entre vous et votre responsable ?

a – bonne (Formelle)

b- mauvaise (Informelle)

26) comment qualifier vous la relation entre les cadres et les ouvriers ?

a- Rigide

b- souple

c- non existante

27) par quel moyen l'information circule dans l'entreprise ?

a- Affichage

b- bouche à oreille

- autre .....

28) quel est votre réaction en cas d'un conflit avec votre responsable ?

a- Voir son responsable hiérarchique

b- voir le syndicat

29) la solidarité entre les ouvriers permet elle d'avoir du pouvoir ?

a- Oui

b- non

30) quels sont les critères pris en compte en cas de promotion dans l'entreprise ?

a- Qualification

b- expérience

c- encadré

c- relation

31) Est-ce votre supérieur considère votre point de vue dans la prise de décision?

a- oui

b- non

si non, pourquoi .....

32) Est-ce que vous participer a la résolution des conflits dans l'entreprise ?

a-oui

b-non

-Comment.....

