

**Université Abderrahmane MIRA - Bejaia
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales
Département Des Sciences Humaines**

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

**En vue de l'obtention d'un diplôme de licence en sociologie
Option : Organisation et Travail**

Thème :

*L'impact de leadership et le style de commandement sur la
cohésion du groupe*

Cas pratique : SONATRACH (RTC) de Bejaia

Encadré par :

M^{me} MEBARKI Hassina

présenté par :

M^{elle} AIT AISSA Louiza
M^{elle} AIT AISSA Siham
M^{elle} CHETTAB Nadia

Année universitaire : 2012/2013

Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu, le miséricordieux, pour nous avoir donné, la santé, la patience et la volonté afin de réaliser cette présente étude.

Au terme de ce travail, nous tenons à présenter l'expression de notre profonde gratitude pour notre promotrice M^{me} MEBARKI H, pour tous les conseils, les encouragements et la confiance qu'elle nous a prodigué tout au long de ce travail.

Une grande dette est également due à l'entreprise SONATRACH (RTC) de Bejaia, pour l'accès au terrain, et pour tous les employés de cette entreprise pour leur sympathie et l'ambiance chaleureuse qu'ils ont réservés pour faciliter notre travail. Spécifiquement, nous remercions M^{elle} chargui nassima et les employés de la sous direction administration et technique, spécifiquement la section Groupe instrumentalité de leur aide et de leurs commentaires constructifs concernant le cas pratique.

Notre gratitude va aussi à ceux qu'ils nous ont accompagné tout au long de ces quatre années. Nous voulons également reconnaître l'appui de nos parents, frères, et amis pour leur soutien inconditionnel et constant.

Nos remerciements vont à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

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

A mes adorables soeurs Zahia, Souraya et Karima;

A mon unique frère Karim ;

A ma grande mère ;

A la mémoire de mes grands parents, que dieu les reçois dans son vaste paradis ;

A mes cousins et cousines, mes oncles et tantes ;

A mon futur époux Abdenour ;

A la famille MADI ;

A toutes mes amies Lamou, Zahou, Nadjjet, Khoukha et Nissou ;

A mes amis Hafid, Khilo, Billal, Alison en particulier Riad ;

A mes binômes Sihem, Nadia et leurs familles.

LOUIZA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

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

A ma sœur Samira ;

A mes adorables frères Mourad et Bilal ;

A ma grande mère ;

A la mémoire de mes grands parents, que dieu les reçois dans son vaste paradis ;

A mes cousins et cousines;

A mon oncle, mes tantes et leurs familles ;

A toutes mes amies : lynda, nabila, kahina, nacira,halima,wahiba,hayet et lila ;

A mes amis : sofiane,billal et khillo ;

A mes binômes Louiza, Nadia et leurs familles.

SIHAM

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

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

A toute ma famille;

A tout mes amis ;

A mes binômes Louiza, Siham et leurs familles.

NADIA

La liste des acronymes

Acronymes	Signification
AP	Ancienneté Professionnelle
CSP	Catégories Sociaux Professionnelles
DRGB	Direction Régionale de Bejaïa
SONATRACH	Société Nationale de Transport par Canalisation des Hydrocarbures
TRC	Transport par Canalisation
RTC	Région de Transport Centre

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe	44
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	44
03	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	45
04	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	46
05	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	47
06	La répartition de l'échantillon selon le style de commandement appliqué	48
07	La répartition de l'échantillon selon la définition de leadership	49
08	La corrélation entre le style de commandement et la satisfaction de se style	51
09	La répartition de l'échantillon selon les traits de personnalité	52
10	La corrélation entre la cohésion du groupe et l'ancienneté professionnelle	53
11	La répartition de l'échantillon selon l'accomplissement des tâches	54
12	La corrélation entre la prise de décision et la nécessité d'un autre style de commandement	55
13	La corrélation entre la possibilité de développer les connaissances et le niveau d'instruction	57
14	La corrélation entre l'accomplissement des tâches et le privilège de travail en équipe	58
15	La corrélation entre le comportement de leader et le sexe	60

16	La nature de la relation de travail	61
17	La corrélation entre la relation de responsable et les subordonnés, et les Csp	62
18	Le leader est axé sur les relations interpersonnelles	63
19	Le leader est axé sur la tâche	63
20	Corrélation entre le degré de communication du leader sur les subordonnés et les Csp	64
21	la corrélation entre le rôle de communication et les Csp	66

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction

PARTIE I : CADRE METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE

CHAPITRE 1 : Cadre méthodologique

Préambule.....	06
1-Raisons du choix du thème.....	06
2-Objectifs de la recherche.....	06
3-Problématique.....	07
4-Hypothèses.....	09
5-Discussion des hypothèses.....	10
6-Définition des concepts.....	10
7-Méthodes et techniques utilisées.....	14
8-Échantillonnage.....	18
9-Obstacles rencontrés.....	19

CHAPITRE 2 : Cadre théorique (revue de littérature)

Préambules.....	21
I-Approches du leadership.....	21
I-1 Approches axées sur les attributs du leader.....	21
I-2 Approche situationnelle.....	26
I-3 Approche transactionnelle et transformationnelle.....	29

PARTIE II: CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 3 : Connaissances sur l'entreprise

Préambule.....	34
I) Présentation de SONATRACH.....	34
I-1) Historique, activités et objectif de l'entreprise.....	34
I-2 Direction régionale de Bejaïa.....	38
I-2-1) Mission de la DRGB.....	38
I-2-2) Structure organisationnelle de la DRGB.....	39

CHAPITRE 4 : Analyse et interprétation des résultats

Préambule.....	44
1-Analyse des caractéristiques de l'échantillon et l'interprétation des résultats.....	44
2- Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	48
3- Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	61
4-Résultats de la première et la deuxième hypothèse.....	69
5-Discussion des résultats.....	71

Conclusion

Liste bibliographique

Annexe

INTRODUCTION

Introduction :

Nous constatons de prime abord que la façon de percevoir et concevoir le leadership n'est pas réellement standardisée jusqu'à présent, et qu'elle varie souvent selon les idéologies, les cultures, les sociétés, les secteurs, voire les individus, et qu'elle a beaucoup évolué dans l'histoire.

Les concepts de leadership ont été fortement influencés dans l'esprit des gens. Remarquons d'abord que le leadership est pour certains un statut, pour d'autres une place à légitimer ou alors, utilisé parfois en tant que synonyme d'autorité, de pouvoir, de commandement, avec les attributs qui l'accompagnent. Dans ce cadre, le leader exerce les fonctions de commandement hiérarchique, généralement de manière unilatérale, en donnant des ordres à des exécutants, qui sont ensuite encadrés et contrôlés dans la réalisation de leurs tâches. La seule relation d'influence entre leader et suiveurs, dans le contexte de commande et contrôle, est basée sur l'autorité du leader d'une part et l'obéissance des suiveurs d'autre part. Il est tout de même important de préciser que les exigences suscitées sont naturellement interdépendantes et elles pourraient être source de démotivation et d'insatisfaction pour les subordonnés.

En somme, la prise en charge effective des besoins des subordonnés par les cadres dirigeants des entreprises devient une exigence incontournable pour inciter leurs motivations et susciter leur adhésion afin d'optimiser toutes les ressources humaines disponibles, pour cette raison notre étude a pour but de mieux comprendre les caractéristiques du leadership efficace, d'identifier le style de commandement susceptible au bon fonctionnement de l'organisation, en se basant sur les différentes théories et approches.

Nous tenterons alors dans ce mémoire de comprendre l'impact du leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe afin de bien mener cette étude, nous avons devisé ce travail en deux parties :

La première est consacrée au cadre méthodologique et théorique. Elle est composée de deux chapitres, l'un est réservé à la méthodologie de recherche (raisons de choix de thèmes, problématique, hypothèse,...etc.), l'autre est consacré à la revue de littérature sur le leadership tout en mentionnant les différentes approches de style de commandement.

La deuxième partie concerne une étude basée sur l'enquête par questionnaire effectué auprès des personnels de l'entreprise SONATRACH de Bejaïa, dont le premier chapitre présente l'entreprise notamment ses missions et activités.

Enfin, le deuxième chapitre est consacré à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.

PARTIE I:

**CADRE METHODOLOGIQUE
ET THEORIQUE**

CHAPITRE 1

Cadre méthodologique

1- Raisons du choix du thème :

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

- ✓ Ce sujet nous intéresse plus que les autres, cela nous a donné la volonté et le goût de l'étudier.
- ✓ Le fait d'assister à des soutenances qui ont été exposé sur « le leadership » nous a donné l'idée de le traiter d'une autre manière.
- ✓ Le leadership et le style de commandement est un thème très vaste qui englobe plusieurs spécialités.

2- Objectifs de la recherche :

- ✓ Identifier le style de direction adopté par les dirigeants de l'entreprise SONATRACH et son impact sur la cohésion du groupe.
- ✓ Inciter les dirigeants à la connaissance des phénomènes humains dans l'entreprise.
- ✓ Encourager les dirigeants à accorder une importance particulière à l'aspect humain de la gestion.
- ✓ Inciter les dirigeants à appliquer un style de leadership susceptible d'influencer positivement sur le degré de communication et de satisfaction au travail des employés.
- ✓ Comprendre les besoins et les comportements humains dans le contexte de travail.
- ✓ Amener les responsables à adopter un style de leadership qui n'est pas destiné à maintenir un ordre existant, mais à créer le mouvement et produire des changements.

3- Problématique :

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

Le leadership est depuis longtemps un thème primordial sur les scènes commerciales, politique et militaire qui a fait l'objet de nombreuses recherches (Kurt Lewin, Mac Gregor, Stogdill...etc).

Dans les sociétés développées, la plupart des organisations gèrent leur personnel en s'inspirant des résultats de ces recherches, et accordent ainsi une importance particulière à l'aspect humain de la gestion. Notant également que l'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens matériels, immatériels, financiers et humains. Ainsi pour une bonne gestion de ces moyens, elle met en place plusieurs fonction comme : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humains. Arrêtant-nous un instant sur le vocable GRH signifie bien: « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »².

Le pouvoir et le leadership, sont deux concepts extrêmement liés mais il existe néanmoins un consensus sur ce que précisément le leadership n'est pas, donc il faut comprendre que le management et le leadership sont des concepts distincts qui devraient pas être utilisés de manière interchangeable ; dans ce sens un bon manager peut ne pas être un leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager .

¹ ROEBUCK Chris, leadership et travail en équipe, édition First, Paris, 1999, P5

² L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE, la gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2007, p5.

Dans une organisation un leader influence sur ses propres subordonnés par l'exercice de pouvoir et les différents styles de commandement: Autocratique, Démocratique et laissez-faire, qui ont un impact sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des individus, et qui déterminent le comportement du gestionnaire, c'est le reflet de sa personnalité, de sa philosophie et de son expérience professionnelle. « Ainsi dès 1943, Lippit et White conduisent une étude sur le comportement des enfants soumis à plusieurs styles de leadership et aboutissent à la conclusion que le style démocratique donne les meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité du travail et la satisfaction des subordonnés »¹.

Après la deuxième guerre mondiale, diverses recherches ont été effectuées et ont fait naître et évoluer le concept de leadership en le présentant par le biais des théories dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées. Nous traiterons donc la théorie des traits de caractère, afin d'identifier les caractéristiques essentielles qui permettent de distinguer un bon leader, les théories de comportement qui soutiennent qu'un leader peut se conduire ou agir d'une certaine manière et être efficace, aussi les théories situationnelles qui révèlent qu'un leader doit être flexible et apte à modifier son style de gestion pour bien s'adapter aux variations de toute situation, et enfin l'apparition d'une nouvelle approche transformationnelle qui se rattache à la capacité de transformer une vision en réalité.

C'est sur cette arrière fond théorique que s'inscrit notre présente recherche en vue d'étudier l'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe, nous mettons l'accent sur la

¹ OUOROU SAOUENGOU Alphonse moudoukou, L'incidence du style de leadership sur la motivation des travailleurs dans les entreprises béninoises, Québec, Juillet, 1991, P33.

catégorie des agents de maîtrise au sein de l'entreprise algérienne SONATRACH, qui représentent un capital humain indispensable à sa réussite.

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

- Comment se déroule la relation de pouvoir entre les gestionnaires et les subordonnés au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia ?
- Le style de commandement exercé à l'entreprise SONATRACH représente-t-il la supériorité du point de vue de la performance et la cohésion du groupe au sein de cette entreprise ?
- Quel rôle joue la communication dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur la motivation des salariés ?

4- Hypothèses :

D'après François DÉPELTEAU : Une hypothèse est d'une manière générale une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothétiq- déductive (ou de l'observation de la réalité dans une démarche inductive)¹.

Cependant le thème de notre mémoire porte sur l'impact du leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe. Donc, afin d'étudier et de répondre à notre problématique, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

- 1) Le style de commandement autoritaire exercé à l'entreprise SONATRACH ne représente pas la supériorité du point de vue de la performance et la cohésion du groupe au sein de cette entreprise.
- 2) La communication joue un rôle positif dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur la motivation des salariés.

¹ François DÉPELTEAU, La démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats), éd de Boeck, P162

5- Discussion des hypothèses :

La première hypothèse :

- Variable indépendante : le style de commandement.
- Variable dépendantes : la performance et la cohésion de groupe.
- ✓ Dans cette hypothèse, nous voulons vérifier si le style de commandement appliqué au sein de l'entreprise SONATRACH permet la performance et la cohésion du groupe.

La deuxième hypothèse :

- Variable indépendante : la communication.
- Variable dépendante : l'exercice de pouvoir.
- ✓ Dans cette hypothèse, nous cherchons à savoir le rôle de la communication dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur les subordonnés.

6- Définition des concepts :

« Un concept est un élément de base pour toute recherche car, il organise la réalité en retenant les caractéristiques distinctif significatifs des phénomènes, il sert aussi d'un guide de la recherche »¹

La discussions des concepts représente donc une partie capitale qui permet de bien saisie et de situer le sujet d'étude. L'importance de ce thème nous a incités à consacrer une partie à la présentation de cet élément afin de définir les concepts et les notions employés, en faisant référence à des définitions et explications de certains auteurs :

¹ GRAWITZ Madeleine, Méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2001, P384.

A- Leadership :

« Fonction assumée, avec un certain style, par un individu, sous-groupe, ou un groupe placés dans une situation définie, visant à influencer de manière significative ou même à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés ou réalise la tâche exigée »¹.

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

Il est défini aussi comme étant : « Un art, fondé autant sur le jugement et l'intuition que sur des compétences prédéfinies »³.

B- Commandement :

« C'est la capacité qu'a un individu d'acquiescer ou d'exercer de l'autorité dans un groupe en fonction de sa compétence, de sa popularité ou parce qu'il est un chef élu ou imposé. C'est le pouvoir d'organiser et de diriger le fonctionnement »⁴.

« Façon d'exercer le pouvoir de prendre des décisions, de faire exécuter »⁵.

C- Style du commandement :

C'est la manière d'exercer le pouvoir c'est –à –dire un style de relation entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés.

¹ LAROUSSE (Grand Dictionnaire de la Psychologie), P525.

² DULUC Alain, Leadership et confiance, éd Dunod, Paris, 2000, P68.

³ MARGIE Buchanan-SMITH- SCRIVEU Kim, Le leadership en pratique (Diriger efficacement-Les opérations humanitaires) éd Alnep, P6.

⁴ Microsoft Encarta 2003.

⁵ Op, cit, P312.

D- Pouvoir :

Au sens général « le pouvoir désigne la faculté d'agir propre à l'être humain et, en sens dérivé, l'aptitude d'un acteur donné à entreprendre des actions efficaces»¹.

Il signifie aussi : « La capacité d'influencer les décisions, et les comportements des autres, en ce sens les juges, les auditeurs les enseignants, les entraîneurs sportifs et les médecins on tous du pouvoir »².

E- Performance :

« La mise en œuvre dans une situation de communication défini et par un sujet parlent spécifique, de l'ensemble des règles de la langue »³

F- Cohésion :

« La sociologie, à rapprocher des concepts durkheimiens de solidarité sociale et de contrainte, appliqués aux groupes institutionnels. Noter que la cohésion marque l'état des individus ensemble tandis que l'intégration marque le mouvement des individus vers le groupe.

En Psychologie sociale, la cohésion représente la solidarité des membres d'un groupe résultant de l'attraction réciproque ou de la complémentarité des individus qui le composent, d'une communauté de buts, d'action de normes parfois d'origine où d'allégeance à un même chef »⁴.

¹ BOUDON Raymond, BESNARD Philips, CHAKAURI Mohamed, PIERRE LECYER-Bernard, Dictionnaire de sociologie, Larousse, 1^{er} éd, 1989 et 1993, P183.

² ANN-RENEE BLAIS-Bernard, SINGLAIR-Desgagne, Le Leadership En 3c : Capacités, Conduite, Circonstances, éd Cirano, Décembre, 2002, P5.

³ GRAWITZ Madeleine, Lexique des Sciences Sociales, 7^{eme}éd, Dalloz, P312.

⁴ Ibid, P69.

G- Communication :

La communication : « Est un cycle de transmission d'une information (le message) d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal »¹.

Elle peut être définie comme : « un processus social intégrant de multiples modes de comportements : la parole, le geste, le regard, la mimique, l'espace interindividuel,... etc. »².

H- Motivation :

La motivation au travail consiste à diffuser un message susceptible et à créer chez un individu les conditions qui le poussent à agir, et à dynamiser ses énergies pour réaliser son travail de manière consciencieuse.

La motivation : « Est le résultat de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques, culturelles, et de leur interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus »³.

Elle s'agit : « D'un besoin qui met en mouvement, qui fait agir. Désir qui tend à déterminer le comportement d'un salarié. Ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler »⁴.

I- Salarié :

« Travailleurs de secteur privé et de secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tort en englobant les gens publics de l'état et des collectivités locales »⁵.

¹ GUIDE DE GESTION DE ROUSSOURCE HAMAINS, Québec, P119.

² ALAIN Buno, *dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, éd ELLIPES, p 94.

³ CLAUDE LEVY-Leboyer, *La Motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie)* éd d'organisation, 2001, P2.

⁴ JEAN-MARIE Perreti, « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », éd Vuibert, P15.

⁵ *Le petit Larousse en couleur*, éd Larousse, Paris, 1999, P912.

J- **Entreprise :**

L'entreprise est une sorte d'organisation qui représente un ensemble structuré d'éléments matériels, financiers et humains en vue de produire des biens et services destinés à être vendus.

Elle est conçue comme : « un lieu d'élaboration, de sélection, de transmission et de mise en œuvre de savoir-faire »¹.

GRAWITZ Madeleine définit l'Entreprise comme étant : « Une unité de production, caractéristique du capitaliste, forme d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profits sur le marché, mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors de profit, objectif commun, relation information,.....etc. ».²

7- **Méthode et technique utilisée :**

La réalisation d'un test empirique se fait par le choix et l'utilisation d'un mode d'investigation de la réalité qu'on nomme aussi méthode ou technique de recherche ou de collecte des données.

La méthode et la technique représente pour le chercheur en sciences humaines et sociales une richesse, qu'il faut utiliser pour atteindre les objectifs souhaités.

Pour pouvoir analyser nos hypothèses, afin de les confirmer ou les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour

¹ ALBERTO Tony, COMBEMALE Pascal, Comprendre l'entreprise, 4^{ème} éd, Armand colin, p11.

² GRAWITZ Madeleine,op,cit, P153.

rassembler des informations et de mesurer le phénomène étudié afin d'arriver à des résultats objectifs.

7-1- Méthode utilisée :

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée.

Selon Madeleine GRAWITZ: « La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrées, les vérifiées. Cette conception de la méthode dans le sens général de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique »¹. Quivy et Van Campenhout nous apprennent aussi que les méthodes sont des mises en forme particulières d'une démarche adaptées à la recherche.

En sociologie comme les autres sciences, il existe une dizaine de méthodes qui nous aident à mieux comprendre notre thème de recherche, le choix de la méthode dépend du thème traité, de la problématique et des objectifs de la recherche, à cette raison nous avons opté pour une méthode quantitative qui nous permet de collecter des données mesurables (elle vise à mesurer le phénomène à l'étude) et d'analyser les relations entre les variables dépendantes et indépendantes.

7-2- Technique utilisée :

Toute recherche ou application de caractère scientifique en sciences sociales comme dans les sciences en générales doit comporter l'utilisation d'un procédé opératoire rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles

¹ GRAWITZ Madeline, op, cit, p351.

d'être appliqués à nouveaux dans les mêmes conditions adaptés au genre de problèmes et de phénomènes en cause, ce sont là des techniques¹.

Les techniques de recherche peuvent représenter un simple outil de collecte de données servant à induire des énoncés généraux ou à procéder aux tests empiriques.

7-2-1- Pré -enquête :

C'est la première étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de l'établissement DRGB\RTC pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré enquête s'est déroulée pendant une semaine de la date du : 04/01/ 2013 quelques question libres (entretiens), ce dernier est un outil de recueil d'information verbale qui se distingue sensiblement au questionnaire² avec un petit échantillon d'exécutants (2) choisis au hasard et d'agent de maîtrise(7).

L'objectif de ces entretiens consiste à cerner le thème de l'étude afin de connaître la réalisation de leurs attentes à l'égard du style de commandement appliqué ainsi de poser la problématique.

▪ Déroulement de l'enquête :

Nous avons effectué notre enquête au sein de l'entreprise SONATRACH(RTC) de Bejaia pendant un mois (le 03 /01/2013 jusqu'au 05/02/2013).

¹ Ibid., p352.

² BCEVRANDT Sylvie et autres, *communication en santé et action sociale*, édition Nathan, paris1999, p.94.

Durant cette période, nous avons essayé de réaliser notre enquête avec toutes les catégories socioprofessionnelles dans des conditions favorables, où nous avons lancé un questionnaire a fin de recueillir le maximum d'informations.

7-2-2- Questionnaire :

Nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages, essentiellement la collecte de données pertinentes sans handicaper le travail de l'échantillon visé, c'est-a-dire que la population concernée peut le remplir même hors travail. Il est aussi utiliser dans le but de recueillir un maximum d'information sur la réalité de style de commandement appliqué au sein de la DRGB.

Il se définit comme étant : « une technique d'investigation scientifique auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vus de trouver des relations mathématique et d'établir des comparaisons chiffrées »¹.

Notre questionnaire englobe quatre parties :

- La première partie représente les données personnels tel que : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction,...etc.
- La deuxième partie concerne l'identification de la gestion et les caractéristiques du leadership.
- La troisième partie porte sur les qualités et compétences managériales du leadership.
- La quatrième partie montre le rôle de la communication et les relations interpersonnels au sein de l'entreprise.

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1999, P146.

Le questionnaire comporte des questions rassemblées autour de notre thème a été adressé au mois de Février 2013 à 82 salariés constituant la moitié des 376 salariés, à l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Les données recueillies des 62 questionnaires retenues (avec 37 questions proposées) sont saisies dans le tableur SPSS sous Windows, version 20.0 .Nous avons obtenu en final une matrice de données comportant 62 lignes (chaque ligne pour un individu) et 36 variables (une colonne par variable) auxquelles nous avons ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

- **Validation de l'instrument :**

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel afin qu'il nous dise si celui-ci convient bien avec l'objectif de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui à son tour proposé des améliorations. Des ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de le soumettre aux employés.

8 - Échantillonnage :

Un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. Il est considéré comme étant une partie ou un sous-ensemble d'une population mère qu'on nomme simplement « la population », cette dernière correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude.

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement ou nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'entreprise DRGB (RTC); cette population est dans son intégralité

employée de cette établissement. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclut les individus de toute classe sociale, culture ou genre.

Notre population contient trois catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécutions avec un effectif de 376, notre population d'étude se compose de 62 personnes qui se repartie comme suit :

- ✓ 23 cadres
- ✓ 31 gents de maîtrises
- ✓ 08 exécutants

Notre étude c'est porté donc sur les trois catégories socioprofessionnelle (cadres, agent de maîtrise, et exécution), ils sont repartis en différentes directions. Comme cette population mère est large, on a pris un échantillon de 62 de la population mère. De ce fait, nous avons procédé à un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple.

9 - Obstacles rencontrés:

Pendent la période de stage nous avons rencontré des difficultés parmi lesquelles on peut citer :

- ✓ La non disponibilités des ouvrages, la pluparts c'est des ouvrages de l'ordre économiques.
- ✓ Difficulté énorme lors de la récupération des questionnaires.
- ✓ Lors de pré enquête, les travailleurs on refuser de répondre à quelques questions concernant leurs relations avec le responsable direct en particulier les femmes.

CHAPITRE 2

Cadre théorique

I- Les différentes approches du leadership :

Après la deuxième guerre mondiale, de nombreuses études, et diverses recherches ont été effectuées par des psychologues et sociologues en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership et pour déterminer ce qui fait que certaines personnes sont particulièrement efficace quant il leur arrive d'influencer le comportement d'autres individus ou groupes afin de les amener a faire en sorte que les choses se passent comme ils le voudraient. Ces chercheurs ont fait naitre et évoluer le concept de leadership et ont conduit à l'élaboration de plusieurs théories et approches dont nous présentons ici quelques unes.

I-1 Les approches axées sur les attributs du leader :

Nous distinguons deux catégories à savoir :

I-1-1 L'approche axée sur les traits :

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

Cette approche repose sur l'idée que certains individus sont des leaders naturels autrement dit un individu est considéré comme leader s'il possède certaines aptitudes qui le distingueront toujours des autres et détient des traits personnels innée. A travers ces traits les premières études sur le leadership ont cherché à identifier les caractéristiques essentielles qui permettent de distinguer un bon dirigeant du mauvais.

Les recherches en psychologie sociale n'ont jamais pu mettre en évidence l'existence de caractéristiques innées des leaders, notamment une éventuelle vertu charismatique. Ainsi Bird (1940), Jenkins(1947) et

¹ ANN-RENÉE BLAIS et BERNARD SINCLAIR-DESGAGNÉ, Leadership en 3c, Capacités, Conduite, Circonstances, éd Cirano, Décembre 2002, p:6.

Stogdill (1948) examinent de nombreuses études et montrent par leurs critiques que cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l'identification du leader. Yvan BAREL ajoute que : malgré soixante-dix ans de recherches fournies, aucune des études menées ne montre que telle qualité ou telle combinaison de qualités permet à un chef de réussir. C'est pourquoi, dès la fin des années 1940, les recherches se sont portées vers les comportements que privilégient les leaders dans le cadres de leurs fonction : on ne s'intéresse plus à ce qu'ils « sont » mais à ce qu'ils « font »¹.

I-1-2 L'approche bihaviorale :

I-1-2-1 Les théories axées sur les catégories de comportement :

Les études les plus connues sont celles réalisés au début des années 50 à l'Université de l'État d'Ohio et à l'Université de l'État du Michigan, une autre étude célèbre et qui prolonge les deux autres fut réalisée par R.R.Blake et J.S.Mouton dans les années 60. Nous allons maintenant résumer brièvement ces travaux.

➤ Recherches de l'université de l'Ohio (1945 et 1953):

Afin d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants en d'autre terme demander comment les leaders se comportent dans leur travail de direction, des études et analyses statistiques on été effectuées par les chercheurs de l'université d'Ohio à partir des questionnaires comprenant plus de 150exemples de comportements typiques au près d'un grand nombre de leaders. Deux grands dimension (facteurs) on été révélées :

La dimension « structure » : Elle est appelée aussi « comportements centrés sur l'emploi », « fonction tâche ».

¹ Yvan BAREL, les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe (Au cœur de la performance), éd l'Harmattan, 2000, P182.

Le leader est axé sur la structuration des activités en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. Il organise le contenu des relations de travail entre lui-même et ses subordonnées : planifier le travail à exécuter, assigner des tâches précises à chacun, veiller à ce que les règles et méthodes exigées soient suivies. Cette dimension est donc reliée à un style de leadership axé sur la production (exécution de la tâche).

La dimension « considération » : Elle est appelée également « comportements centrés sur l'employé », « fonction socio-émotionnelle ».

Contrairement à la première dimension, celle-ci concerne l'intérêt porté par le dirigeant aux besoins de membres de son groupe, elle manifeste le désir d'une bonne communication et relations harmonieuses entre le leader et ses subordonnés, le leader fait confiance à ces derniers et compte sur leur créativité, et les autorise à participer aux prises de décision....

Ces deux variables sont considérées comme étant indépendantes ce qui a amené des chercheurs à s'interroger sur l'importance accordée par le leader à ces dimensions. Des réponses variées sont obtenues au cours de plusieurs recherches, où la plus part des auteurs tel que D. Mac Gregor (1960-1966) et R. Likert (1967) insistent sur l'importance de la prise en considération de la dimension humaine du leader. En contradiction R.R.Blake et J.S.Mouton voient la nécessité de s'orienter vers les deux dimensions

➤ Recherches de l'université de Michigan(1947):

Des recherches sur les comportements du leader étaient entreprises et effectuées auprès de plusieurs dirigeants par les chercheurs de l'université du Michigan. Des résultats semblables à celles identifiées précédemment par leurs collègues de l'Ohio ont été retrouvés. Les chercheurs de cette université ont relevés donc deux types de comportements de leadership,

soit « les comportements axés sur les travailleurs » et « les comportements axés sur la production ».

➤ La grille managériale de Blake et Mouton :

Ces deux auteurs ont conçu une grille qui est « un ensemble de théories sur la façon dont les gens utilisent leur intelligence et leurs compétences, lorsqu'ils travaillent avec et par l'intermédiaire d'autres en vue d'atteindre certains objectifs »¹. Les deux dimensions révélées par les chercheurs de l'université d'Ohio sont reprises par Blake et Mouton sous de nouvelles appellations à savoir : « l'intérêt pour la production » et « l'intérêt pour l'aspect humain », et visualisé sur une échelle allant du degré 1 qui indique un intérêt minimum (plus faible), et le degré 9 qui représente un intérêt maximum (plus élevé). Cette constatation montre l'existence de cinq styles de gestion.

I-1-2-2 Les théories normatives :

➤ Les styles de direction de Kurt Lewin :

« La théorie de KURT Lewin vise à expliquer les comportements humains dans leur totalité par une approche globale intégrant les différents champs de forces auxquels ils sont confrontés. K Lewin, s'intéresse pour l'essentiel deux questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique de groupe »².

« L'expérience a été réalisée sur des groupes d'enfants chargés de confectionner des masques et soumis à trois styles de commandement différents : démocratique, autoritaire et laisser-faire.

¹ OUOROU SAOUENGOU Alphonse Moudoukou, L'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises Béninoise, Québec, Juillet, 1991, P54.

² MICHEL Plane Jean, management des organisations, éd Dunod, Mai, 2003, P69.

Chacun des styles entraînant des attitudes du leader définit avec précaution, le leader démocrate participait à la vie du groupe émettait des suggestions et encourageait des enfants, le leader laisser-faire, faisait part de ses connaissances, participait peu aux activités de groupe et s'abstenait d'implication émotionnelle, le leader autoritaire quant à lui dirigeait les travaux de groupe, sous forme d'ordre et devait se tenir à distance.

Selon le style démocratique conduisait à des relations chaleureuses entre les membres du groupe qui fait preuve d'autonomie après le départ du leader, la qualité du travail fut également jugée supérieure. A l'inverse, le style Laisser-faire a entraîné des demandes d'informations au responsable, une faible coopération entre les membres du groupe, un manque d'indépendance et des travaux piètre qualité.

Enfin, le style autoritaire a conduit soit à des réactions agressives de rébellion pour se faire valoir auprès du leader, soit à la résignation. Lewin a conclu de cette expérience à la supériorité du style démocratique en matière de performance et de satisfaction apportés par le travail »¹.

➤ Théorie « X » et « Y » de MAX Gregor Douglas (1961) :

« Selon MAX Gregor (1961) deux démarche peuvent être pour inciter les employés à exécuter leurs tâches : la démarche X et la démarche Y.

La démarche X repose sur trois principes de base :

1) la direction est responsable de la répartition des ressources humaine de l'entreprise et doit vise la mission première.

¹ GERARD Charreaux, JEAN PIERRE pitd –Belin, les théories des organisations, P8.

2) la direction oriente les efforts des employés, les motives, contrôle leur activités et modifie leur comportement en vu de les adapter aux exigences de l'organisation.

3) la direction doit intervenir sinon les employés reste passifs devant les exigences de l'organisation.

Ces derniers doivent être convaincus ; récompenses, pénalités, constraints, contrôles si on veut combattre leur aversion innée pour le travail »¹.

« En ce qui concerne la théorie Y elle préconise une thèse opposés à celle soutenue par la théorie X, les employés ne sont pas naturellement indifférents et opposes aux objectifs des dirigeants .Le travail leur aussi naturel que l'amusement, ils sont pleins d'imagination, de créativité et d'ingéniosité, ces qualités ne demandent qu'a être exploites si le cadre et approprie, ils cherchent la responsabilité et les occasions de faire leur potentialités.

Si la théorie X relève de la gestion traditionnelle, la théorie Y constitue le fondement de la gestion participative »².

I-2 L'approche situationnelle :

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

¹ Op,cit, P52.

² Ibid, P53.

I-2-1 Le modèle de contingence de F.E.Fiedler (1967) :

«La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescription uniques et standards »¹. Fiedler est le premier qui a formalisé cette théorie où il mentionne que l'efficacité d'un groupe repose sur l'adéquation entre le style de leader et les exigences de la situation, cette dernière est favorable au leader s'il prend en considération trois éléments :

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

Dans les situations extrêmes un style de leadership orienté vers la tâche sera plus efficace par contre, dans les situations intermédiaires où les conditions sont plutôt moyennes, un style orienté vers l'individu (relations interpersonnelles) est préférable.

I-2-2 Le modèle de P.Hersey et K.H. Blanchard:

Le modèle de Hersey et Blanchard (1977) indique qu'il n'existe pas de recette miracle en matière de leadership, en effet l'efficacité d'un leadership dépend de trois facteurs :

- a- La maturité des employés : elle traduit par leur volonté et leur capacité à accepter d'assumer des responsabilités, à élaborer des objectifs réalistes et à les réaliser.
- b- Le comportement du dirigeant en ce qui a trait aux tâches : il dépend de l'énergie qu'il met pour définir les tâches et organiser le travail des employés.

¹ Jean-Michel plane, Théorie des organisations, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, P47.

- c- Le comportement du dirigeant par rapport aux relations humaines : il concerne les relations interpersonnelles qu'il entretient avec ses employés, le soutien qu'il leur accord.

I-2-3 Le modèle décisionnel de VROOM (1964) :

« Les modèles cognitifs partent de principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation.

En 1964 Vroom a été le premier à exposer de manière claire, le modèle cognitif et à l'appliquer, à l'analyser du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche. Il explique les choix relatifs au travail ou un schéma de prise de décision : nous choisissons d'adopter des comportements dont nous pensons que les résultats auront du prix pour nous.

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

Potter et Lawler ont complété le modèle de Vroom, ils ont démontré que sur le terrain le niveau réel des aptitudes ne correspond pas toujours au sentiment que chacun en a, et que la bonne volonté ne suffit pas. Ils précisent les relations complexes qui existent entre performance et satisfaction.

La motivation n'est donc plus vue comme une caractéristique stable de l'individu mais comme une interaction individuelle /situation.

¹ CLAUDE Levy -Leboyer, la Motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie), éd d'organisation, 2001, P7.

travaux de Vroom, Potter et Lawler ont démontré la validité de modèle cognitif, toutes les recherches qui tentent de prédire des décisions vérifient parfaitement le modèle en revanche le modèle est beaucoup moins efficace quand il s'agit de prédire le niveau de performance atteint par chacun des individus d'un même groupe.

I-3 Approche transactionnelle et transformationnelle :

Les nouvelles recherches indiquent que le leader efficace inspire ses collaborateurs et développe leurs habilités à contribuer au développement de l'organisation. Cette approche a été initialement mise de l'avant par Burns (1978) qui a proposé un style de leadership nommé transformationnel et transactionnel.

En s'appuyant sur les travaux de Burns (1978) ainsi que sur ceux de House (1977), Bass (1985) a corrigé une erreur fondamentale dans la théorie de Burns, qui considère que les styles de leadership transformationnel et transactionnel sont à des extrémités opposées d'un simple continuum de leadership. Les recherches (Bass, 1990, 1997 ; Bass et Avolio, 1994) mentionnent quant à elles deux approches indépendantes et complémentaires appelées leadership transactionnel et transformationnel qui se présente comme suit :

I-3-1 Approche transactionnelle :

L'approche transactionnelle comporte une dimension d'échange entre le leader et ses subordonnées pour atteindre le niveau de rendement convenu. En effet le leader et ses subalternes se transforment mutuellement : par interaction, chacun amène l'autre à un degré supérieur ou inférieur de conscience morale et de motivation, à la réalisation d'un potentiel. Le leader met l'accent sur la clarification et l'établissement des

responsabilités de chaque subordonné, en les renforçant lorsque les objectifs sont atteints, en les corigeant dans le cas contraire .

Trois comportements du leadership transactionnel ont été identifiées :

- 1) l'attribution de renforcements ou récompenses en fonction du rendement ;
- 2) la gestion par exception active et la gestion passive ;
- 3) le laisser-faire qui est marqué par un laisser aller général au niveau des responsabilités.

I-3-2 Approche transformationnelle :

L'approche transformationnelle s'intéresse aux variables qui font d'un leader un agent de changement.

Le leader transformationnel s'établit comme un modèle et va au – delà du rendement habituel ou quotidien en se rattachant à la capacité qu'a un leader de transformer une vision en réalité. En effet, tout leader de ce type est en mesure de « transformer » les membres de son organisation en les rendant plus conscients de l'importance de leurs tâches et en les aidant à étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels pour mener à bien la mission de l'entreprise.

Quatre facettes du leadership transformationnel ont aussi été identifiées:

- 1) Le charisme : Celui-ci sous-tend les phénomènes d'émulation, qui poussent naturellement un subalterne à emboîter le pas au leader ;
- 2) L'inspiration : Celle-ci suscitera généralement des attentes et un moral élevés de la part des subalternes, se traduisant par une grande loyauté à l'égard du meneur ;

- 3) L'écoute : Cet aspect reflète la prise en compte par le leader des particularités de chaque subalterne, et la façon dont chacun de ceux-ci est poussé à se développer personnellement et professionnellement à travers les défis qu'on lui propose ;
- 4) La stimulation intellectuelle : Les meneurs dont le score sur cet aspect est élevé encourageront chez leurs subalternes la prise de risque, la pensée créatrice, ainsi que la remise en question de leurs propres manières de faire, de celles de leur supérieur hiérarchique, et de l'organisation en général.

PARTIE II:
CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 3

Connaissance sur l'entreprise

I) Présentation de SONATRACH :

SONATRACH est une abréviation de « Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures ». C'est une société Algérienne qui a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n° 63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

I-1 Historique, activités et objectif de l'entreprise :

I-1-1) Historique :

a) Avant l'indépendance :

- **La fin de l'année 1890** : la première exploitation des gisements en Algérie dans le bassin du Chélif.
- **1948** : le premier gisement ne fût découvert qu'en 1948 à Oued-Guitirini, près de Sidi Aïssa, à 150 Km d'Alger.
- **Les années 1950** : la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel.
- **Entre 1953 et 1957** : la découverte des champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de In Amenas,
- **12 /03/ 1957** : la création de la société pétrolière de gérance-SOPEG- qui est devenue la DRGB

b) Après l'indépendance :

En arrachant son indépendance en **1962**, l'état Algérienne a très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette

perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, le **31/12/63**, SONATRACH, qui représente un puissant élément d'intégration nationale, de stabilité et de développement.

- **1964** : la construction du premier Oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 Km, reliant Haoud El Hamra à ARZEW.
- **1965** : La création d'une association coopérative « ASCOOP » à travers les négociations Algéro-françaises.
- **22/09/1966** : élargissement et modifications des activités de SONATRACH par le décret n°66/292, en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.
- **24/02/1971** : l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures est l'événement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH, il place la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique.
- **1985** : SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités qui sont :
 - Exploitation et recherche.
 - Exploitation des systèmes d'Hydrocarbures.
 - Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
 - Transport par canalisation.
 - Commercialisation.

I-1-2) Activités :

A travers la transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales organisées de la manière suivante:

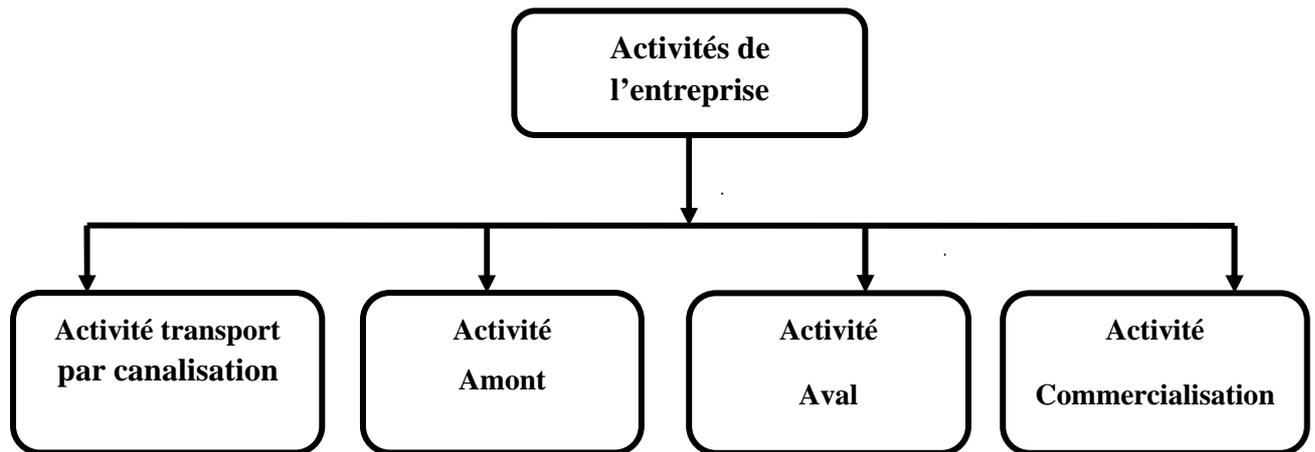


Figure 1 : Structure organisationnelle de l'entreprise SONATRACK

- **Activité Exploitation :** La branche TRC se charge de l'acheminement des hydrocarbures à partir des forages, situés au sud du pays vers les terminaux marins pour l'exportation, ou vers les usines de liquéfaction, à travers un réseau de pipes.
- **Activité Amont :** L'activité Amont regroupe les activités d'exploitation, de production, de recherche et les métiers de services pétroliers.
- **Activité Aval :** L'activité Aval a pour missions essentielles d'exploiter les unités existantes de liquéfaction de gaz naturel et de GPL, de mettre en œuvre les plans de développement de l'Aval pétrolier et gazier.
- **Activité Commercialisation :** L'activité commercialisation supervise la distribution, l'exportation et le transport maritime.

I-1-3) Objectifs de l'organisation :

Les principaux objectifs de cette organisation qui devait être l'instrument d'invention de l'état dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures;
- L'exécution et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel ;
- Contribution au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les Moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international ;
- La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes les sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- Le développement de toutes les formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie, avec des sociétés nationales ou étrangères ;
- Développement Merise et maintenance des complexes de perfection, de transport et de conditionnement des hydrocarbures ;
- Développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.

I-2 Direction régionale de Bejaïa :

La DRGB SONATRACH est l'une des sept régions composant l'activité de transport des hydrocarbures par canalisation, elle est implantée dans la zone industrielle à l'entrée de Bejaïa.

Le siège de la DRGB est situé à 2 km au sud-ouest de la ville de Bejaïa, il est limité au nord par la voie ferrée à l'est par Oued S'Ghir, et à l'ouest par Oued Soummam et la route nationale 09, il s'étend sur une surface globale de 516,135 M², répartie comme suit :

- Terminal « sud et nord »
- Foyer
- Port pétrolier

I-2-1) Mission de la DRGB:

Cette activité a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la région ont transporté le pétrole, condensat ainsi que le gaz naturel à travers les différentes installations qui sont :

- L'oléoduc Haoud El Hamra, Bejaïa(OB1)
- L'oléoduc Beni Mansour Alger(OG1)
- Le gazoduc GG1, Hassi Rmel.
- Le terminal marin de Bejaïa
- Le terminal arrive Alger

- Le port pétrolier
- Le terminal de Bordj Menial GG1
- Une station de compression (SC3)

Ainsi que les stations de pompages suivant :

SP1 : station de pompage à DJAMAA(ELOUD)

SP2 : station de pompage à BISKRA

SP3 : station de pompage à M SILA

SBM : station de pompage BENI MANSOUR

I-2-2) Structure organisationnelle : La structure organisationnelle de la DRGB (RTC) repose sur le modèle hiérarchique suivant

- **La structure sous direction exploitation :** l'exploitation représente l'activité principale de la TRC ; ainsi la sous direction d'exploitation est le département pilote de l'entreprise.

Cette direction a pour mission : le transport, le stockage et la livraison des hydrocarbures (pétrole brut, condensât et gaz naturel).elle gère les ouvrages suivants :

- L'oléoduc Ha oud El Hamra-Bejaïa d'un diamètre de 24pouces et d'une longueur de 668Km.
- L'oléoduc Béni Mansour-SidiArcine d'un diamètre de 16pouces et d'une longueur de 131Km.
- Les gazoducs Hessi R'mel-Bordj Menail d'un diamètre de 42pouces et d'une longueur de 436Km.
- Les stations satellite :(SPA, SPB, SPC, SPD).

- Le parc de stockage :(16bacs de stockage) à Bejaïa
- Le port pétrolier : il s'occupe du chargement des navires citernes selon un planning périodique.

➤ **La sous direction exploitation :** est subdivisé en deux départements :

1) Département d'exploitation liquide :

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc le produit transportés.

2) Département d'exploitation gaz :

Il gère le gazoduc, ainsi qu'il transporte le gaz.

➤ **La sous direction finances /juridique :** elle est subdivisées en trois départements :

1) Département Budget et contrôle de gestion :

Son rôle essentiel est de s'assurer que les budgets sont respectés ; par ailleurs, il se charge d'élaborer le budget annuel de l'entreprise, comparer les prévisions faite avec les résultats obtenus et tirer les écarts ainsi que l'analyse de ces écarts et de chercher les causes.

2) Département finances :

Son rôle est la prise en charge de la gestion comptable et financière de la RTC.

3) Département juridique :

Ce département représente le conseil juridique de l'entreprise.

➤ **La sous direction administration :** elle est composée de trois départements :

1) Département des ressources humaines (RHU) :

Il s'occupe du personnel en termes de formation, recrutement, suivi de carrière, GPEG de la RTC, sa présentation et son développement qualitatif.

2) Département administratif et social (ASL) :

Il est chargé de la gestion administrative du personnel (paie, assurance, congé). Il prend en charge les employés depuis son recrutement jusqu'à sa cession de travail (retraite, décès...) ; il gère le personnel de la RTC.

3) Département des moyens généraux(MOG) :

Il représente le soutien logistique de l'entreprise. Il est composé de quatre structures :

- Service intérieur ;
- Service intendance ;
- Service entretien ;
- Bureau d'ordre.

➤ **La sous direction technique** : est subdivisée en quatre départements :

1) Département protection des ouvrages (PTO) :

Ce département est chargé de la protection des ouvrages et leur réparation en cas d'incidents (fuites, éclatements,...).

2) Département des travaux neufs (TNF) :

Ce département est une structure de réflexion chargé de réaliser des affaires de budget (bâtiments, ouvrages, concentré,...) dans les différents domaines.

3) Département maintenance (MNT) :

Ce département a pour mission le maintien et le renouvellement des machines tournantes (pompes, moteurs, turbines). A cet effet, il assure deux types de maintenance :

- Maintenance préventive
- Maintenance curative.

4) **Département approvisionnement et transport(ATR) :**

Ce département assure l'approvisionnement ou l'alimentation de la RTC en matériels nécessaires à son fonctionnement. Il assure en plus le transport du personnel de la même entreprise.

➤ **Autres structure de soutien :** qui sont attachées directement à la direction, à savoir :

- **Assistant sûreté interne :** veille à la sécurité statique et dynamique de la région.

- **Département HSE :** il a pour mission la protection sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la RTC et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures.

- **Centre informatique :** le centre informatique assure le développement et l'exploitation pour la TRC et les autres régions de la vision transport.

CHAPITRE 4

Analyse et interprétation des résultats

1- Analyse des caractéristiques de l'échantillon et l'interprétation des résultats:

Tableau n°1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Féminin	19	30,6%
Masculin	43	69,4%
Total	62	100%

D'après ce tableau nous remarquons que le sexe masculin est plus élevé avec un pourcentage de 69,4 %, que celui du sexe féminin avec un pourcentage inférieur qui est de 30,6%. À l'issue de cette lecture nous constatons que le sexe masculin est dominant par rapport au sexe féminin au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia. Cela veut dire que cette dernière donne plus de responsabilité au sexe masculin vu leur disponibilité, car les femmes sont incapable d'accomplir certaines missions à cause de la charge familiale, les congés de maternité...

Tableau n°2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
[20-30]	4	6,5%
[31-40]	30	48,4%
40 et plus	28	45,2%
Total	62	100%

Le tableau ci-dessus montre la répartition de notre échantillon selon l'âge, ainsi nous constatons que la catégorie d'âge supérieur est celle de [31-40 ans] avec une proportion de 48,4%, suivit de la catégorie d'âge allant de 40ans et plus avec un taux de 45,2%, vient en dernier lieu la faible catégorie qui est situé entre [20-30] avec un pourcentage de 6,5%.

D'après les résultats obtenus, il est remarquable que les travailleurs les plus âgés aient plus de chance d'avoir un poste de travail dans l'entreprise SONATRACH. Cela s'explique par les exigences de cette entreprise d'expérience et de savoir faire, qui manque chez les nouveaux recrutés qui sont des diplômés moins âgés, car malgré leur acquis professionnels et universitaire il ne pourrait pas bénéficier d'un poste supérieur.

Nous pouvons déduire que l'entreprise SONATRACH donne l'occasion à ces jeunes salariés d'éprouver leurs talents, mais elle voit la nécessité d'expérience professionnelle qu'on trouve chez les anciens cadres qui disposent d'une certaines qualification et formation acquis à travers leurs vie professionnelle.

Tableau n° 3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	1	1,6%
Moyen	2	3,2%
Secondaire	27	43,5%
universitaire	32	51,6%
Total	62	100%

Nous constatons dans ce tableau que la majorité des travailleurs dans l'entreprise SONATRACH, ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux élevé soit 51,6 %, ensuite en seconde position un niveau d'instruction secondaire est représenté par un pourcentage de 43,5% de la population enquêtée, la minorité de la population est caractérisée par un niveau d'instruction moyen avec un taux de 3,2 %, en dernier lieu vient la classe de niveau d'instruction primaire très bas qui représente 1,6% de la population enquêtée.

Suite à la lecture des données de ce tableau, nous déduisons que l'entreprise a besoin d'un niveau d'instruction supérieur, qu'on trouve beaucoup plus chez les universitaires et les secondaires, qui se caractérisent par leur savoir et connaissances dans les différents domaines, la culture et la communication qui permet de créer un climat social basé sur l'entente et le partage d'idée avec le leader.

Tableau n° 4 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadre	23	37,1%
Agent de maîtrise	31	50%
Agent d'exécution	8	12,9%
Total	62	100%

On se référant aux données de ce tableau, nous constatons que la catégorie dominante est celle des agents de maîtrises avec un taux de 50%,

suit par la catégorie des cadres avec une proportion de 37,1%, et enfin nous remarquons que la catégorie d'agent d'exécution représente seulement un taux de 12%.

Cela pourrait s'expliquer par les enjeux de pouvoir liés aux deux catégories, cadres et agents de maîtrises. Ceci-dit malgré que les cadres occupent la hiérarchie dans l'entreprise et imposent leur autorité sur les subordonnés, les agents de maîtrise représentent une catégorie indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise SONATRACH, puisque ils exercent un travail beaucoup plus technique qu'administratif, donc ils peuvent freiner ou avancer la production.

Cependant une minorité des agents d'exécution est nécessaire aussi pour l'hygiène et la sécurité de l'organisme.

Tableau n° 5 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté professionnelle	Effectif	Pourcentage
Moins de 15 ans	13	21%
[5-10]	15	24,2%
[11-20]	18	29%
20ans et plus	16	25,8%
Total	62	100%

En se basant sur les données que ce tableau offre, nous constatons que les travailleurs dans leurs majorités qui travaillent chez SONATRACH depuis longtemps, ont de « 11ans à 20ans » de service dans leurs postes. Ces derniers sont représentés par 29 % de la population d'étude, suivit de la

catégorie des enquêtés affirmant que la durée de service dans leurs postes occupés est de 5-10ans, qui est représenté avec 24,2% de l'effectif des travailleurs. Pour les autres analyses nous voyons que les enquêtés ayant 20ans et plus de service, sont plus anciens dans leurs domaines d'activités ; ils sont très qualifiés et ils ont plus d'expérience par rapport à l'ensemble des travailleurs. Cette catégories des enquêtés est représenté avec un taux de 25,8%, et à la fin vient une minorité des travailleurs, qui ont moins de 5ans d'expérience avec un taux de 21% de l'échantillon global.

À la lumière de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des travailleurs de l'entreprise SONATRACH occupent des postes pour une longue durée, et cela pourrait s'expliquer par leurs adaptations aux conditions de travail, aussi au facteur d'âge des travailleurs dont la majorité dépasse 49ans.

2- Analyse et interprétation de la première hypothèse :

Tableau N°6 : La répartition de l'échantillon selon le style de commandement appliqué

Style de leadership	Effectif	Pourcentage
Autoritaire	31	50%
Démocrate	26	41 ,9%
Laissez-faire	5	8 ,1%
Total	62	100%

En se référant aux données de ce tableau, nous remarquons que la proportion la plus importante de notre population d'étude, indique que le style de leadership autoritaire est dominant avec un pourcentage de 50%,

suit de style démocrate, soit un taux de 41,9%, vient en dernière position le style laisser-faire qui est le moins adopté à l'entreprise SONATRACH avec un pourcentage de 8,1%.

Ce qu'on peut déduire de ces résultats, c'est que le style de direction adopté par les dirigeants de SONATRACH est due aux attitudes de leader qui influence les attitudes de ses propre subordonnées en se qui concerne l'expression par les participants d'un degré de satisfaction personnelle médiocre.

Cependant, la moyenne proportion soit 41,9%, indique la démocratie du leader liée à l'autonomie de ses salariés au travail, qui lui permettant de réaliser des tâches dans des conditions favorable et de développer leurs capacités.

Tableau N° 7 : La répartition de l'échantillon selon la définition de leadership

Définition de leadership	Effectif	Pourcentage
Relation entre leader et participant du groupe	19	30,6%
De même sens que le manager	14	22,6%
Démocratie et liberté	8	12,9%
Capacité d'influencer d'autres personnes	21	33,9%
Total	62	100%

En ce qui concerne la définition de leadership, nous constatons que la majorité des salariés confirment l'application du style autoritaire, en lui

accordant le sens de la capacité d'influencer d'autre personne, soit un pourcentage de 33,9%, suivit de 30,9% qui ont répondu par la première proposition, dans laquelle le leadership signifie la relation établit entre leader et participant du groupe.

Par ailleurs, nous remarquons qu'une minorité des salariés accordent un sens équivalent au leadership qui est le manager avec 22,6%.

En dernier lieu, nous remarquons clairement que 12,9% de notre échantillon confirment le contraire en donnant le sens de démocratie et liberté au leadership.

En se référant aux résultats de ce tableau nous pouvons expliquer le taux élevé des salariés qui voient le leadership comme étant « la capacité d'influencer d'autres personnes », par le prestige social et la position hiérarchique du dirigeant qui lui permet d'imposer son autorité qui peut être accepté facilement par les subalternes, afin de recevoir des récompenses et éviter des punitions. Ajoutant que 22,6% des salariés partagent l'idée « leadership est de même sens que le manager ». Cela peut s'expliquer par la non distinction entre les deux concepts.

Cependant un grand nombre de nos enquêtés, dont le pourcentage est de 30,6%, qui ont annoncés que le leadership est la relation entre leader et participants du groupe sont ceux qui ont un lien de rapprochement avec leur dirigeant, autrement-dit ils ont des relations amicales et de fois même familiales, ce qui nous oblige de dire que cela doit être en dehors de l'entreprise pour éviter toute subjectivité.

Tableau n°8 : La corrélation entre le style de commandement et la satisfaction de se style

Satisfaction		Satisfaction au système de direction		Total
		Je suis satisfait	Je ne suis pas satisfait	
Style de commandement				
Autoritaire	Effectif	11	20	31
	pourcentage	35,5 %	64,5 %	100%
Démocrate	Effectif	15	11	26
	pourcentage	57,7%	43, 3,%	100%
Laisser-faire	Effectif	2	3	5
	pourcentage	40 %	60 %	100%
Total	Effectif	28	34	62
	pourcentage	45,2 %	54 ,8 %	100%

Dans ce tableau nous constatons que 54,8% des éléments de notre échantillon signalent leur insatisfaction au style de direction, dont 64,5% des interrogés confirment leur insatisfaction au style autoritaire ; suivit de 60% de ceux qui sont insatisfait au style laisser-faire. Contre 45,2% des enquêtés qui confirment le contraire. Cependant à l'intérieur de cette dernière valeur, nous constatons un taux des interrogées qui sont satisfait au style démocrate soit 57,7%, suivi de 40% des interviewés qui confirment leur satisfaction au style laisser-faire, il reste à signaler qu'une minorité des salaries soit 35,5% repend par leur satisfaction au style autoritaire.

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

En effet les raisons de l'insatisfaction au style de gestion peuvent s'expliquer par l'absence de sentiment de mécontentement éprouvé par le personnel .Comme le souligne Smith, Kendall et Hulin (1969), la satisfaction au travail est l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi.

Concernant la satisfaction, nous pouvons dire quelle dépend d'une part, du faite que le style de gestion est motivant et d'autre part, elle dépend des attentes et le souci des travailleurs de participer à la prise de décision, à la vie de l'entreprise. Cependant Berkowitz (1953), montre que la relation entre le comportement des dirigeants et la satisfaction des employés dépend de l'attente de ces derniers. Ce là signifie qu'un style démocratique ne sera pas le plus efficace, lorsque le groupe espère un style de gestion autoritaire.

Tableau n°9 : La réparation de l'échantillon selon les traits de personnalité

Traits de personnalité	Effectif	Pourcentage
Oui	43	69,4%
Non	19	30,6%
Total	62	100%

A la question de savoir si le leader possède des traits de personnalités, nous remarquons que les salariés ont considérablement répondu par le faite que le leader dispose essentiellement des traits de personnalités avec un taux de 69,4% ,contre 30,6% de réponses négatives ,contestant l'inexistence des traits propre au leader .

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que ses résultats peuvent être expliqués par le fait qu'un individu est considéré comme leader s'il possède certaines aptitudes qui le distingueront des autres, car ces traits permettent d'identifier les caractéristiques essentielles qui distinguent un bon dirigeant du mauvais.

Tableau n°10 : La corrélation entre la cohésion du groupe et l'ancienneté professionnelle

Cohésion de groupe / Ancienneté		Cohésion de groupe		Total
		Oui	Non	
Moins de 5ans	Effectif	3	10	13
	pourcentage	23,1 %	76,9 %	100%
[5-10]	Effectif	7	8	15
	pourcentage	46,7%	53,3%	100%
[11-20]	Effectif	4	14	18
	pourcentage	22,2 %	77,8 %	100%
20ans et plus	Effectif	6	10	16
	pourcentage	37,5 %	62,5%	100%
Total	Effectif	20	42	62
	pourcentage	32,3 %	67,7 %	100%

A partir des données de tableau ci-dessus, nous remarquons que le pourcentage le plus élevé de notre population d'étude soit 67,7% ont répondu par l'absence de cohésion au sein de l'entreprise SONATRACH, dont les enquêtés ayant de [11-20] ans d'ancienneté confirment l'impact négatif du style autoritaire sur le lien entre le leader et subordonnés, suivit

de la catégorie moins de 5ans avec 76,9% ,et en suite vient la catégorie d'ancienneté de 20ans et plus avec un taux de 62,5%. Contre un pourcentage mois important à savoir 32,3% des salariés de déférente catégorie d'ancienneté, déclarent que le style de direction permet la cohésion de groupe.

A l'intérieur de cette valeur, il est à signalé que la catégorie la plus motivé de cette cohésion est celle de [5-10ans] soit de 46,7%, après vient la catégorie de plus de 20ans avec 37,5%.

A partir de la lecture des résultats, nous pouvons expliquer l'avis des enquêtés qui ont répondu par l'absence de cohésion par la faible conformité, la déviance, et la nature de relation dans le groupe qui facilite ou gêne le travail.

Nous pouvons aussi analyser ces résultats psychologiquement par la paresse sociale ou la flânerie sociale prouvée par divers expériences, où ces dernières montrent que lorsque des gens savent que leur travail est combiné avec celui d'autre pour produire un résultat global, ils fournissent un effort moindre que s'ils étaient seuls.

Tableau n°11 : La répartition de l'échantillon selon l'accomplissement des tâches

Accomplissement des tâches	Effectif	Pourcentage
Seul	42	67,7%
Avec le leader	20	32,3%
Total	62	100%

Le tableau ci-dessus nous montre la répartition de notre population d'étude selon l'accomplissement des tâches au sein de l'entreprise

SONATRACH, nous constatons que la majorité des salariés de notre population d'étude ont répondu par le faite qu'ils préfèrent d'exercer des tâches seul avec un taux de 67,7%, contre seulement 32,3% de taux de réponses des personnes qui préfèrent d'accomplir leurs tâches avec leader.

En revanche les subordonnés qui refusent d'exercer leurs tâches avec leader ont leurs propres raisons. Ceci dit il se peut que le leader récompense les personnes compétents qui peuvent apporter un plus à l'entreprise et marginalisé les moins compétents ,cela peut causé des conflits entre ces deux catégories , cela renvoi aussi au raisons psychologiques, autrement dit le faite d'exercer une tâche avec le leader pousse l'ouvrier à changer son comportement , il se peut donc qu'il devient stressé et dé fois même devant un tel contrôle ,il peut avoir la peur de mal engager, cela lui cause la nervosité .

Tableau n° 12: la corrélation entre la prise de décision et la nécessité d'un autre style de commandement

		Prise de décision		Total
		Participation à la prise de décision		
Nécessite d'un autre style		Oui	Non	
Oui	Effectif	10	25	35
	Pourcentage	28,6%	71,4%	100%
Non	Effectif	15	12	27
	Pourcentage	55,6%	44,4%	100%
Total	Effectif	25	37	62
	Pourcentage	40,3%	59,7%	100%

Dans ce tableau nous constatons que la majorité des enquêtés affirment que le style de commandement appliqué au sein de cette entreprise ne permet pas de participer à la prise de décision soit un taux de 59,7%, dont 71,4% des interrogés ne prend pas part à ce processus, et qui nécessitent un autre style de direction, suivit de 44,4% des salariés qui ne participe pas à la prise de décision et ne demandent pas un autre style de gestion. Toute fois il est à signaler que le leader favorise la prise de décision aux salariés avec un pourcentage de 40,3%, dont 55,6% confirment cette idée son exiger un style de leadership.

Cela peut s'expliquer par le fait que le leader fait confiance en soi, et ne favorise pas le travail d'équipe, autrement-dit il n'encourage pas ses employés à pendre part au processus décisionnel, il impose ses idées sans discuter avec ses subordonnés avant de prendre une tel décision. Ajoutant que les employés occupent un niveau inférieur par rapport aux dirigeants vis-à vis le niveau d'instruction et les formations acquises, donc la non qualification totale des salariés se traduit par leurs non participation en matière de décision.

Tableau n° 13: La corrélation entre la possibilité de développer les connaissances et le niveau d'instruction

Développer les connaissances Niveau d'instruction		Possibilité de développer les connaissances et savoir faire		Total
		Oui	Non	
Primaire	Effectif	–	1	1
	Pourcentage	%	100%	100%
Moyen	Effectif	1	1	2
	Pourcentage	50%	50%	100%
Secondaire	Effectif	15	12	27
	Pourcentage	55,6%	44,4%	100%
Universitaire	Effectif	24	8	32
	Pourcentage	75%	25%	100%
Total	Effectif	40	22	62
	Pourcentage	64,5%	35,5%	100%

Le tableau précédent montre que la majorité des interrogés soit 64,4% affirment la possibilité de développer leur connaissances et savoir faire, contre 35,5% qui ont répondu négativement.

A partir de l'analyse des résultats, nous remarquons que la grande partie de notre échantillon confirme que leur leader donne la possibilité de développer leur connaissances avec un taux de 75%, vient en deuxième position le niveau secondaire avec un taux de 55,6% affirment leur

possibilité de développement, en dernier lieu une proportion de 50% prouve leur possibilité de développer les connaissances et savoir faire.

Cela peut s'expliquer par le faite que l'entreprise offre l'opportunité de poursuivre des formations, cette dernière peut apporter un plus pour le personnel puisque elle joue un rôle important dans la vie professionnelle des salariés, et donne la voie à l'acquisition des nouvelles connaissances, cela représente un facteur de motivation et de satisfaction au salariés des déferents niveaux d'instruction en particulier les universitaires, cela peut renvoi au objectifs visé par chacun.

Cependant le leader donne la possibilité de développer les connaissances en premier lieu au universitaire qui visent l'exercice des tâches avec maitrise et compétence, vient en suite ceux qui ont un niveau d'instruction moyen, qui ont pour but de poursuivre des études afin d'acquérir un diplôme qui permet de bénéficier d'un poste de travail, et en fin une faible catégorie des salariés de niveau primaire qui se caractérise par le perfectionnement.

Tableau n° 14: la corrélation entre l'accomplissement des tâches et le privilège de travail en équipe

Exercice des taches Travail d'équipe		Accomplissement des tâches		Total
		Avec la participation de leader	Seul	
Oui	Effectif	21	9	30
	Pourcentage	70%	30%	100%
Non	Effectif	21	11	32
	Pourcentage	65,6%	34,4%	100%
Total	Effectif	42	20	62
	Pourcentage	67,7%	32,3%	100%

Le tableau ci-dessus nous a permis de constater que 67,7% des interviewés ont répondu à l'accomplissement des tâches avec le leader, contre 32,3% qui ont répondu par l'accomplissement des tâches seul.

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, nous remarquons que le leader privilégie le travail d'équipe avec une grande partie de notre échantillon soit 70%. Cependant une partie minoritaire répond négativement que le leader ne privilégie pas le travail d'équipe avec 30%. Par ailleurs une autre catégorie succède avec une proportion moyenne soit 65,6% qui aime mieux d'exercer leur tâche avec leur leader malgré qu'il ne privilège pas le travail d'équipe, contre 34,4% qui estiment un travail individuel.

Une des principales activités du leader est de favoriser la participation interactive et judicieuse, et ce souvent par l'entremise du travail d'équipe.

Dans ce contexte les résultats obtenus peuvent s'expliquer par l'efficacité de leader qui travaille et se tient en contact avec les membres de son groupe, il leur permet d'agir en leur offrant un aide technique, un soutien émotionnel et une vision des résultats ; comme il est dit de nos jours « le leader ne peut réussir tout seul, l'ancienne notion selon laquelle le leader est le sommet de la pyramide est fausse ». Aussi le privilège d'équipe renvoie à la vision de leader qui est indispensable pour faire avancer l'entreprise.

Pour cela le dirigeant doit faire rêver les employés, les rendre enthousiastes. Il s'agit donc de créer un challenge collectif dans l'entreprise.

Tableau n° 15: la corrélation entre le comportement de leader et le sexe

Comportement de leader		Comportement de leader		Total
		Sociable	Non sociable	
Femme	Effectif	5	14	19
	Pourcentage	26,3%	73,7%	100%
Homme	Effectif	12	31	43
	Pourcentage	27,9%	72,1%	100%
Total	Effectif	17	45	62
	Pourcentage	27,4%	72,6%	100%

Les données de ce tableau montrent que la majorité des salariés du sexe féminin et masculin soit 72,6 %, indiquent la non sociabilité de leurs leader, contre une minorité qui déclarent le contraire avec 27,4 %.

A partir de la lecture des résultats, nous remarquons que la grande partie de notre échantillon prouvent la non sociabilité de leader avec une proportion approximative estimée à 73,7% chez les femmes et 72,1% chez les hommes. Contre une légère proportion soit 27,9 % chez les hommes et 26,3% chez les femmes qui confirment la sociabilité de leader.

Cela renvoie au style de direction autoritaire adopté par les dirigeants de SONATRACH qui ne favorise pas la sociabilité.

En effet, le leadership autocrate, fait naître de mauvaise relation entre les subordonnés. Le leader traite ses subordonnés d'une façon inéquitable et manque également de confiance en eux.

3- Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse

Tableau n° 16: la nature de la relation de travail

Relation entre responsable et subordonné	Effectif	Pourcentage
Ami	15	24,2%
Dirigeant	43	69,4%
Relation familiale	4	6,5%
Total	62	100%

Les données de ce tableau montrent que la majorité de notre échantillon considère le leader comme un dirigeant soit un taux de 69,4%, suivi d'une catégorie de notre échantillon, qui ont répondu par la relation amical avec un taux de 24,2%, alors qu'une minorité de salariés à savoir 6,5%, positionnent la relation entretenus avec le leader comme étant une relation familiale.

Cela peut s'expliquer d'une part ,par le faite que le leader est axé sur la tâche et donne l'importance particulière à l'aspect technique à fin de réalisé les objectifs organisationnelles, et d'autre part ,la fonction majeur des cadres consiste à exercer sur les subordonnées une action qui les faits évaluer et pas seulement à établir de bonne relations .en revanche, il faut pas marginaliser l'aspect humain autrement dit, il faut se basé aussi sur les relations interpersonnelles afin de créer un climat social et solliciter les salariés a exercer des tâches dans les meilleurs conditions.

Tableau n° 17: La corrélation entre la relation de responsable et les subordonnés, et les Csp

Nature de relation Csp		Nature de la relation entre responsable et subordonnés			Total
		Ami	dirigeant	Relation familiale	
Cadre	effectif	4	19	0	23
	pourcentage	17,4%	82,6%	0%	100,0%
Agent de maîtrise	effectif	9	18	4	31
	pourcentage	29%	58,1%	12,9%	100%
Exécutant	effectif	2	6	0	8
	pourcentage	25%	75,0%	0%	100%
Total	effectif	15	43	4	62
	pourcentage	24,2%	69,4%	6,5%	100%

Le tableau n°17, montre que 69,4% des enquêtés ont positionnés la relation entretenue avec leurs leader comme un dirigeant, tandis que l'autre partie de la population ont indiqués une particularité amicale avec leurs leader soit 24,2%. Il reste une minorité de 6,5% qui ont également répondu que leur relation avec le leader est familiale.

À la lecture de ce tableau, nous pouvons dire que la nature de relation entre le leader et les subordonnés quelque soit leur position dans l'organisation, s'explique par la source de pouvoir qui réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement, car malgré que le pouvoir dans l'organisation signifie la capacité d'agir et d'influence sur les autres, il faut qu'il se présente comme une relation et non comme un attribut.

Donc, dans toute organisation chaque acteur est sensé de garder une part de liberté et d'autonomie, de crée un climat familial à travers la communication quel que soit sa fonction et sa place dans l'organisation.

Tableau n°18 : le leader est axé sur les relations interpersonnelles

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	33	53,2%
Non	29	46,8%
Total	62	100%

Nous remarquons dans les données de ce tableau que la majorité des éléments de notre échantillon ont répondu à la question positivement avec un taux de 53,2%, contre 46,8% des interviewés infirmant la question, en disant que le leader n'est pas axé sur la relation interpersonnelle.

Cela peut s'expliquer par le fait que le leader manifeste la considération lorsqu'il crée un climat de travail où la confiance, le respect mutuel et les relations harmonieuses, il est donc axé sur des relations interpersonnelles en vue d'atteindre les objectifs de ses subordonnées.

Tableau n° 19: le leader est axé sur la tâche

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	50	80,6%
Non	12	19,4%
Total	62	100%

Les données de ce tableau montre que 80,6% des enquêtés confirment que leur dirigeant est axé sur la tâche, contre 19,4% qui confirme le contraire.

Cela s'explique par le faite que le leader donne l'intérêt à la structuration des la tâche en fonction de l'atteinte des objectif organisationnels, à travers l'initiation des activités de groupe aussi le respect des méthodes, des objectifs et des délais.

Tableau n°20 : La corrélation entre le degré de communication du leader sur les subordonnés et les catégories socioprofessionnelles

Communication		Degré de communication			Total
		Faible	Moyen	Fort	
Catégorie socioprofessionnelle					
Cadre	effectif	4	14	5	23
	pourcentage	17,4%	60,9%	21,7%	100%
Agent de maîtrise	effectif	11	11	9	31
	pourcentage	35,5%	35,5%	29%	100%
Agent d'exécutant	effectif	2	5	1	8
	Pourcentage	25%	62,5%	12,5%	100%
Total	Effectif	17	30	15	62
	Pourcentage	27,4%	48,4%	24,2%	100%

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que 48,4% de la population étudiées de différentes catégories, confirment que le degré de communication est moyen, contre 27,4% de nos enquêtés qui ont répondu que le degré de communication est faible, et enfin 24,2% sont ceux qui ont répondu par l'existence d'une forte communication.

L'analyse des résultats par catégorie socioprofessionnelle fait ressortir que la majorité des enquêtés signalent que le degré de communication est moyen, sont les exécutants soit 62,5%, suivi des cadres avec 60,9%, vient en dernier lieu la catégorie d'agent de maîtrise avec 35,5%.

Les résultats sur le degré de communication témoigné par les différentes catégories socioprofessionnelles, renvoie au mode de communication vertical et horizontal qui permet de mettre les individus les uns avec les autres, et favorise la meilleure circulation de l'information. Cependant la communication se fait d'une manière verticale vers le bas (elle permet aux ordres de direction de descendre vers les membres de l'organisation), ou verticale vers le haut (du membre vers la direction).

Toutefois il est préférable qu'elle prenne le sens horizontal, donc entre les membres eux-mêmes.

Tableau n° 21 : La corrélation entre le rôle de communication et les catégories socioprofessionnelles

Communication		Rôle de la communication		Total
		Positif	Négatif	
Catégorie socioprofessionnelle				
Cadre	Effectif	18	5	23
	Pourcentage	78,3%	21,7%	100%
Agent de maîtrise	Effectif	25	6	31
	Pourcentage	80,6%	19,4%	100%
Agent d'exécutant	Effectif	6	2	8
	Pourcentage	75%	25%	100%
Total	Effectif	49	13	62
	Pourcentage	79%	21%	100%

Dans ce tableau, nous constatons que 79% des éléments de notre échantillon juge le rôle de la communication comme étant positif, dont une proportion approximative estimée à 80,6% chez les agents de maîtrises et 78,3% chez les cadres, suivit de 75% d'exécutants qui partagent la même opinion. Contre 21% des interviewés qui indiquent le contraire, dont tout les catégories s'entendent sur le fait que le rôle de communication est négatif.

Tout fois, il est à signaler que la catégorie d'agent d'exécution vient en première position avec un pourcentage de 25% suivit des cadres avec 21,7%, et en dernière position vient la catégorie d'agent de maîtrise soit 19,4.

De ce fait le rôle positif de la communication peut s'expliquer par rapport au style de direction adopté par les dirigeants de l'entreprise SONATRACH qui favorise la communication qui est nécessaire à la survie de l'organisation. Pour cela cette dernière doit choisir un système de communication le plus efficace, parmi laquelle le système formel oblige à informer tout les niveaux concernés avant d'engager quoi que ce soit, autrement dit il permet de centraliser l'information, dès que le système informel permet d'informer directement les responsables d'une manière souple et rapide.

DISCUSSION DES RESULTATS

4-Résultats de la première et la deuxième hypothèse :

4-1- Résultats de la première hypothèse :

D'après l'étude effectuée sur le terrain au niveau de l'entreprise algérienne SONATRACH, et à travers l'analyse et l'interprétation des données de notre étude et suite aux résultats obtenus, nous pouvons dire en ce qui concerne l'hypothèse suivante :le style de commandement autoritaire exercé au sein de l'entreprise SONATRACH ne représente pas la supériorité du point de vue la performance et la cohésion de groupe au sein de cette entreprise, qu'elle été confirmé au moment que la majorité des employés partagent les mêmes opinions vis a vis des obstacles et difficultés rencontrés en adoptant ce style.

Après avoir analysé et interpréter les résultats des données recueillis sur le terrain, notre enquête nous à conduit aux résultats suivants :

En premier lieu, nous constatons que les dirigeants de SONATRACH de différentes catégories socioprofessionnelles attestent que le leadership signifie la capacité d'influencer d'autre personne, dans ce sens le leader exerce les fonctions de commandement hiérarchique, en donnant les ordres aux subalternes qui seraient obligés d'obéir aux règles imposés.

En deuxième lieu la plupart de nos enquêtés ont répondu d'une manière affirmant négativement les réponses caractérisant leur leader parmi laquelle, la non sociabilité du dirigeant qui ne manifeste pas d'intérêt à ses suiveurs, ce qui provoque un sentiment de mécontentement.

En ce qui concerne la question sur la possibilité de développer leurs connaissances et savoir faire, les réponses obtenues sont positive malgré que le style de direction jugé comme autoritaire, cela peut dépendre de l'intelligence managérial que chaque personne doit posséder, car un leader se différencie des autres par son intelligence émotionnelle .Cependant il est nécessaire pour les dirigeants d'admettre leurs énergies ,leurs créativité vis-à-vis des subordonnés pour le succès de l'organisation.

En dernier lieu, nous pouvons déduire qu'une grande partie de nos enquêtes avec un pourcentage de 71,4% s'accordent sur la nécessité d'un autre style de commandement afin de prendre part au processus décisionnel et s'impliquer dans le travail car chaque participant peut avoir le sentiment qu'il est pris en compte.

4-2- Résultats de la deuxième hypothèse :

D'après les résultats récapitulatifs de la deuxième hypothèse concernant le rôle positif que la communication joue dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur la motivation des salariés, il nous semble de la confirmer.

En effet, la communication représente un facteur qui contribue à la motivation des subalternes. Nous pouvons argumenter cela d'après les résultats obtenus de cette hypothèse.

On premier lieu , nous constatons que la majorité des employés s'accordent sur le rôle positif que joue la communication , cela dit que le dirigeant établit un climat de confiance amical avec ses subordonnés et améliore les conditions de travail pour le bien être et la satisfaction des suiveurs .

On deuxième lieu ,nous pouvons déduire que la communication interne ou bien les relations interpersonnelles, représente une stratégie de fidélisation et un moyen d'attachement fondé sur le respect , l'attente et la confiance que le tableau n°19 révèle .

Ajoutant que l'utilisation d'un mode de communication verbale favorise la meilleure circulation de l'information.

Il reste à signaler que la majorité des interviewés répondent par le faite que leur leader est axés sur les relations interpersonnelles, cela favorise la création d'un climat social qui permet d'adopter la stabilité pour l'entreprise.

5- Discussion des résultats :

Après avoir confirmé nos hypothèses émises au départ de notre présente étude concernant l'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe, nous avons obtenu des résultats du caractère satisfaisant concernant la deuxième hypothèse mais ce n'est pas le cas pour la première.

En se basant sur les résultats apportés dans la deuxième hypothèse, et compte tenue des réponses des enquêtés de l'entreprise SONATRACH nous pouvons dire que cette dernière accord l'importance au processus de communication. Cela à était évoquer par les interviewés qui s'accordent sur l'existence d'un degré moyen de communication, et sur le rôle positif qu'elle joue dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur la motivation de ses salariés. C'est ce que nous avons remarqués dans les tableaux 21 et 22.

Par ailleurs, il est à signaler que 80 ,6 % des salariés de l'entreprise SONATRACH déclarent que leur leader est axé beaucoup plus sur la tâche que sur les relations interpersonnelles. Ce résultat peut être témoigné par l'étude de Black et Mouton qui affirment que les dirigeants qui adoptent le style autocratique « directif » sont beaucoup plus centrés sur la tâche en vue d'atteindre les objectifs organisationnel, et donnent un intérêt minimal pour l'individu.

À la lumière de tous ce que nous avons dit ci-dessus, il est important de remettre en cause notre première hypothèse et rappeler que le style de commandement autoritaire appliqué au sein de l'entreprise SONATRACH s'avère inefficace pour l'exercice de pouvoir, car malgré l'avantage de la stratégie de communication qui met en relation les individus les un avec les autres , et malgré qu'il permet de développer les connaissances des travailleurs. Le style autoritaire convient aux situations où les membres sont nouveaux et inexpérimentés qui ont besoin de

beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail.

Cependant le style démocrate peut entraîner le maximum d'efficacité et manifester la satisfaction du groupe, il peut répondre au besoin des salariés en ce qui concerne la participation à la prise de décision, il favorise le travail d'équipe, il permet surtout la cohésion du groupe.

CONCLUSION

Conclusion :

Au terme de ce travail, il est important de rappeler la question de départ que nous avons posée afin de retracer brièvement la démarche suivie pour y répondre et les particularités propres à notre recherche. Quel est l'impact du leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe ? Telle était la question managériale que nous avons posée et à laquelle nous avons essayé de trouver des éléments de réponse dans cette étude.

S'il y a une chose sur laquelle les théoriciens s'entendent, c'est que le leadership et l'influence vont de pair. Ainsi, il existe clairement dans la plupart des entreprises, particulièrement celle avancées, plusieurs manières d'influencer les autres.

Comme première étape vers la sensibilisation des dirigeants, nous avons, dans le cadre de cette étude, cherché à vérifier dans l'entreprise SONATRACH l'évidence de l'impact de style de commandement sur la cohésion du groupe.

Pour y arriver nous avons pu collecter des informations suites au questionnaire et entretien que nous avons réalisé avec toutes les catégories socioprofessionnelles. Toute fois les résultats rapportés dans cette étude confirment la domination de style autoritaire qui se caractérise par la non sociabilité de leader, une mauvaise relation entre les dirigeants et les subordonnés, l'insatisfaction des subalternes, manque de communication, aussi l'absence de participation à la prise de décision.

En effet l'adoption de ce style pourrait influencer négativement sur la cohésion du groupe diminuer la performance des salariés et les chances de succès de l'entreprise.

Il est important que les dirigeants du milieu organisationnel algérien accordent un intérêt à l'aspect humain dans le fonctionnement des organisations, et dans la cohésion et la satisfaction des employés.

Nous espérons ce faisant que cette étude puisse contribuer à interpellier notre façon de gérer notre environnement et nos ressources, de guider les hommes et les femmes, et notre self pour le mieux être de l'entreprise.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

La liste bibliographique :

I)-ouvrages théoriques :

- 1-ALAIN Duluc, Leadership et confiance, Éd Dunod, Paris, 2000.
- 2-ALBERTO Tony, COMBEMALE Pascal, Comprendre l'entreprise, 4^{ème} éd, Armand colin.
- 3-ANN-RENÉE BLAIS et BERNARD SINCLAIR-DESGAGNÉ, Leadership en 3 c, Capacité, Conduite, Circonstance, éd Cirano, Décembre 2002.
- 4-BCEVRANDT Sylvie et autres, communication en santé et action sociale, édition Nathan, paris1999.
- 5-CLAUDE Lévy-Leboyer, La Motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie) Ed d'organisation, 2001.
- 6-DÉPELTEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats, éd de Boeck.
- 7-GERARD CHarreux, JEAN PIERRE pitd –Belin, les théories des organisations.
- 8-Jean-Michel plane, Théorie des organisations, 2^{ème} éd, Dunod, Paris ,2003.
- 9-L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE, la gestion des ressources humaines ,3^{ème} éd, Dunod Paris, 2007.
- 10-MARGIE Buchanan -SMITH- SCRIVEU Kim, Le leadership en pratique (Diriger efficacement-Les opérations humanitaires), éd Alnep. 11-Jean-Michel plane, Théorie des organisations, 2^{ème} éd, Dunod, Paris ,2003.

11- OUOROU SAOUENGOU Alphonse Moudoukou, L'incidence du Style de Leadership sur le Degré de Motivation et de Satisfaction des Travailleurs dans l'entreprise Béninoise, éd juillet, 1991.

12- ROEBUCK Chris, leadership et travail en équipe, éd First, Paris, 1999.

13- Yvan BAREL, les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe (Au cœur de la performance), éd l'Harmattan ,2000.

II)- ouvrages méthodologiques :

1-ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1999.

2-GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales,^{7^{ème}} Ed, Dalloz, Paris.

3-GRAWITZ Madeline, Méthodes des sciences sociales,11^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2001.

4-Grawitz Madeline, Méthodes des sciences sociales, in DÉPELTEAU François, La Démarche D'une Recherche En Sciences Humaines (de la question de départ à la communication des résultats), éd De Boeck, 2000.

III)- Dictionnaires :

1-ALAIN Bruno, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, éd ELLIPES.

2-BOUDON Raymond, BESNARD Philips, CHAKAURI Mohamed, PIERRE LECYER-Bernard, Dictionnaire de sociologie, Larousse, 1^{er} Ed, 1989 et 1993.

3-GUIDE DE GESTION DE ROUSSOURCE HAMAINS, Québec.

4-JEAN-MARIE Perreti, « Dictionnaire des Ressources Humaines », Ed Vuibert.

5-LAROUSSE (Grand Dictionnaire de la Psychologie).

6-Le petit Larousse en couleur, éd Larousse, Paris, 1999.

ANNEXES

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre de L'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique

Université de ABD –ERRAHMEN-MIRA de Bejaïa

Faculté des Sciences humaines et Sociales

Département de sociologie

4^{ème} année ancien régime

Option : organisation et travail

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre strictement universitaire et à des fins de recherches exclusivement réalisé indépendamment de toutes autres considérations.

Il est destiné aux salariés de la DRGB(RTC) dans le but de comprendre
« l'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe ».

Les informations que vous allez apporter à ce questionnaire seront totalement confidentielles et ne seront traitées que de façon anonyme.

Nous vous remerciant à l'avance de votre contribution à cette recherche.

I) Données personnelles :

1. Sexe :

a) Homme

b) Femme

2. Age :

a) [20-30]

b) [31-40]

c) 40 et plus

3. Niveau d'instruction

a) Primaire

b) Moyen

c) Secondaire

d) Universitaire

4. Catégorie socioprofessionnelle

a) Cadre

b) Agent de maîtrise

c) Agent d'exécution

5. L'ancienneté professionnelle

a) moins de 5ans

b) [5-10]

c) [11-20]

d) 20ans et plus

II) Identification de la gestion et les caractéristiques du leadership :

6. Quelle définition appropriiez-vous au concept de leadership ?

- a) Relation établit entre le leader et les participants du groupe
- b) De même sens que le manager
- c) Démocratie où se trouvent les valeurs de liberté d'action volontaire
- d) Capacité d'influencer d'autres personnes et leur faire partager une vision

7. Quel est le style de commandement de votre leader ?

a)-Autoritaire, autrement -dit :

- Le chef seul qui prend les décisions ;
- Il détermine les activités et repartie les tâches ;
- Il ne participe pas aux activités ;

b)-Démocrate, autrement- dit :

- Le groupe participe a la prise de décisions ;
- Libre choix de la tâche par chacun ;
- Le chef prend part aux activités ;

c)-Laisser-faire, autrement- dit le chef n'intervient pas en ce qui concerne :

- La répartition des taches ;
- Les appréciations (encouragement, critique...) ;
- La participation aux activités ;

8. Comment vous voyez le style de commandement appliqué au sein de cette entreprise

a)Négatif

b) Positif

c)Il a des points positifs et des points négatifs

Expliquez.....
.....

9. Est que le style de commandement appliqué au sein de cette entreprise permet la cohésion du groupe ?

a) Oui

b) Non

10. Est ce que le style de commandement appliqués au sein de cette entreprise permet :

a) D'améliorer la performance du groupe

b) D'atteindre les objectifs des subordonnés

c) D'atteindre les objectifs d'organisation

d) D'assurer la bonne relation entre le chef et les subordonnés

e) De créer des relations ouvertes, franches et honnêtes au sein du groupe.

11. Est-ce que votre responsable direct vous fait participer à la planification de votre travail ?

a) Oui

b) Non

Si oui est ce que cette délégation de pouvoir d'exécution vous motive ?

a) Oui

b) Non

Si non est ce que cela est due à :

a) L'absence de confiance

b) La peur de perdre son pouvoir d'influence sur les subordonnés

c) Autres ?.....

12. Est-ce que votre responsable direct vous donne la possibilité de développer votre connaissance et savoir faire dans votre domaine ?

a) Oui

b) Non

Si oui comment ?

A travers : a) la formation

b) la motivation

c) la promotion

d) la fidélisation (forme d'attachement)

Si non pourquoi ?.....

13. Êtes-vous satisfait à son style de commandement (système de direction) ?

a) Je suis satisfait

b) Je ne suis pas satisfait

Si vous êtes satisfait, cela renvoi a quel point :

a) le leader encourage ses subordonnés à prendre part au processus décisionnel ;

b) le leader discute ses idées avec ses subordonnés ;

c) il aide les subordonnés à effectuer des tâches s'ils n'ont pas de compétences

Si vous n'êtes pas satisfait, cela renvoi a quel point :

a) le chef se désintéresse du travail à accomplir et de ses subordonnés ;

b) le leader ne donne pas son appui et encouragements au groupe ;

c) la communication se fait uniquement de haut vers le bas ;

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

a) Oui

b) Non

15. En connaissant les objectifs de l'organisation, le groupe participe-t-il à la prise de décision ?

a) Oui

b) Non

Si oui est ce que cela vous motive ?

a) Oui

b) Non

16. Comment vous aviez affecté à ce poste ?.....

17. Comment vous préférez accomplir vos tâches ?

a) Avec la participation de votre responsable direct

b) Seul

Pourquoi ?.....

.....

18. Quelle est la réaction de votre leader devant un conflit au travail

a) Il négocie (discute et trouve des solutions)

b) Il ne négocie pas (aucun débat)

Expliquez.....

.....

19. Sentez-vous actuellement la nécessité d'un autre style de leadership ?

a) Oui

b) Non

III) l'indispensabilité des qualités et compétences managériales du leadership :

20. Quel est le comportement du leader sur les subordonnés ?

a) Sociable

b) Non sociable

21. Votre leader possède –t-il une intelligence managériale répondante aux besoins de l’entreprise ?

a) Oui

b) Non

22. Quelle est selon vous la nature psychologique de votre leader ?

a) Il est relationnel

b) Manipulateur

c) Agressif

23. Existe –t-il selon vous, des traits de personnalité propre au leader ?

a) Oui

b) Non

Si oui, est ce qu’il s’agit de;

a) La confiance en soi;

b) Une belle apparence;

c)Un esprit d’initiative et un bon jugement;

autre ?.....

24. Quel est le degré de compétence de votre leader ?

a)Fort

b) Moyen

c)Faible

25. Quel est la réaction de votre leader envers vos critiques ?

a)Il devient nerveux

b) Il fait confiance en soi

c)Il accepte

26. Par rapport aux capacités physiques et morales, voyez-vous que votre responsable direct est :

a) Actif

b) Activité faible

c) Nul

27. Est que votre responsable direct s'absente :

a) Souvent

b) Par fois

c) Ne s'absente jamais

28. Comment les tâches s'exercent à l'absence de votre leader ?

a) La performance reste stable et élevée

b) L'absence d'autonomie

c) Bonne volonté au travail

29. Quelles difficultés rencontrez-vous à l'absence de votre responsable ?

.....
.....

IV. Identifier le rôle de la communication et les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise :

30. Votre leader est-il capable de maintenir une communication avec ses subordonnés ?

a) Oui

b) Non

31. Quel est le degré de communication du leader sur les subordonnés ?

a) Faible

b) Moyen

c) Fort

32. Quel est la nature de relation entre le responsable direct et les subordonnés ?

a) Ami

b) Dirigeant (relation professionnelles)

c) Relation familiale

33. Quel rôle joue la communication dans l'exercice de pouvoir et d'influence sur la motivation des salariés ?

a) Positif

b) Négatif

Comment ?.....
.....

34. Est-ce que votre leader est axé sur les relations interpersonnelles ?

a) Oui

b) Non

35. Est-ce que votre leader est axé sur la tâche ?

a) Oui

b) Non

36. Les informations relatives à votre travail circulent elles bien ?

a) De haut en bas

b) Entre les services

c) Entre les collègues d'un même service

37. Votre responsable encourage –t-il les réunions d'échange d'informations et de résolution de problème entre service ?

a) Oui

b) Non

L'organigramme de l'entreprise SONATRACH

