



*Université Abderrahmane Mira de Bejaïa  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de Sociologie*

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie

*Spécialité : Organisation et Travail*

*Thème*

# **LE STYLE DE LEADERSHIP ET SON EFFET SUR L'IMPLICATION DES OUVRIERS : CAS DES CHAUFFEURS DE NUMILOG SPA BEJAÏA**

*Réalisé par*

CHALANE Moussa

*Encadré par Monsieur*

Pr AHOUARI Zahir

Date de soutenance : 25/06/2025

**Mme SABOUN Lamia.....Présidente**

**Mr HADIBI Zahir ..... Examinateur**

**Pr AHOUARI Zahir ..... Encadrant**

**Année Universitaire 2024/2025**

## **Dédicaces**

Je dédie ce modeste travail qui est le fruit de plusieurs années d'étude :

À mes très chers parents qui ont été toujours là pour moi, pour leur soutien, affection, patience, amour, leurs sacrifices pour moi pendant mon parcours universitaire.

À mes sœurs Asma et Khadidja pour les encouragements

À mes frères Bobekeur et Didine.

À ma femme, mon fils Ilyes et à ma belle-famille.

À toute ma famille paternelle et maternelle.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce mémoire soit possible.

Je tiens à vous témoigner ma reconnaissance et mon affection.

## **Remerciements**

Je remercie tout d'abord DIEU de m'avoir donné la force, la volonté et le courage d'accomplir ce travail. La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui je voudrai témoigner toutes mes reconnaissances.

Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de mémoire Mr AHOUARI Zahir d'avoir accepté de m'encadrer et pour sa disponibilité, sa patience, ses aides, ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ainsi que les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche.

Le personnel de NUMILOG SPA agence Bejaia pour leurs générosités et leurs accueils à leur tête la responsable des ressources humaines Mme HAMAMOUCHE, Mr BOREDJAH Ali et le responsable du service Accroche-Décroche Mr BRAHMI Zahir.

Les chefs d'équipes et les chauffeurs qui ont accepté de participer à l'enquête et aidé ainsi à réaliser ce travail. Tous les enseignants et le personnel administratif de la faculté des sciences humaines et sociales.

Le personnel de la Bibliothèque des Sciences Humaines et Sociales.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

### **La liste des abréviations**

CEVITAL : Complexe agro-alimentaire de production de sucre, huile, margarine et autres produits alimentaires dérivés de l'huile.

LMX : Théorie du leadership Leader- membre – échange

NUMILOG : Numidia Logistique

SPA : Société par actions

## **La liste des tableaux**

Tableau 1: Les dimensions et les indicateurs des représentations mentales du leader brillant chez les chauffeurs .....	35
Tableau 2 : Les dimensions et les indicateurs d'une relation LMX aboutie .....	37
Tableau 3: Les dimensions et les indicateurs de l'implication au travail .....	38
Tableau 4 : Identification des interviewés .....	41

## **La liste des figures**

Figure 1: Les variables des hypothèses et les théories choisies .....	39
Figure 2 : récapitulatif des réponses des interviewés sur les représentations sociales implicites du leader chez les chauffeurs .....	60
Figure 3: récapitulatif des réponses sur les relations leader-membres abouties : .....	62
Figure 4: récapitulatif des réponses sur l'implication au travail : .....	64

## Sommaire

Introduction.....	9
<i>Partie théorique et méthodologique</i> .....	11
Chapitre I : la problématisation de l'objet de recherche .....	13
Synthèse .....	41
Chapitre II : Le leadership et le phénomène de l'implication au travail.....	44
I.    les fondements du concepts leadership.....	44
II.    l'implication des ouvriers au travail .....	50
III.    l'influence du leadership sur l'implication des ouvriers au travail selon les théories implicites .....	52
Synthèse .....	52
<i>Partie pratique</i> .....	53
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
Chapitre IV : Collecte, Interprétation et analyse des résultats .....	58
Conclusion générale .....	68
<i>Liste bibliographique</i> .....	71
<i>Annexes</i> .....	76

## *Introduction*

## **Introduction**

Comment susciter l'engagement et l'implication des individus dans un groupe ? Cette question a fait preuve d'innombrable interventions d'intellectuels à travers les temps, et de diverses spécialités et domaines. De nos jours, cette question persiste encore dans le domaine du travail, chaque penseur tente d'approcher cette question par un angle qu'il juge le plus pertinent. En sociologie, plusieurs théories sur le leadership ont été développé en défendant l'idée que le style de leadership peut favoriser l'implication, l'engagement et la performance des individus d'un groupe. Ayant une volonté d'apporter une plus-value à ma formation en sociologie et à NUMILOG où je travaille, on a décidé de se lancer dans cette recherche pour jumeler les deux intérêts académique et professionnel.

Existe-t-il un style de leadership qui favorise l'implication au travail ? c'est la première question avec laquelle on a commencé cette recherche. On s'est lancé ensuite dans les premières lectures et les entretiens exploratoires et on a aussi fait recours à une méthode supplémentaire qui est l'observation. Après une mise à plat de différentes théories de leadership et de l'implication au travail, et en confrontant les informations issues de l'exploration théorique à celles issues de l'exploration empirique il m'est paru de choisir les théories implicites du leadership et l'approche de Saleh et Hosek de l'implication au travail pour bien appréhender cette recherche puisqu'elles semblent très compatibles avec la population d'étude.

L'objectif était d'explorer cette question qui n'a pas été traité auparavant dans ce contexte précis. On a adopté une démarche qualitative puisque les théories implicites se focalisent sur les représentations mentales du bon leader chez les suiveurs, et la population restreinte qui comptait 20 chauffeurs dans le service visée par cette recherche. L'outil de collecte de données utilisé est l'entretien semi directif.

Alors vous trouverez dans ce rapport une partie théorique regroupant deux chapitres ; le premier sur la problématisation de l'objet de recherche qui comprend les premières étapes de la recherche ; l'exploration, la problématique, les hypothèses, le choix du cadre théorique et la définition des concepts des hypothèses. Le deuxième chapitre sur ce que on a trouvé comme théories et approches mobilisées pour traiter ce

## *Introduction*

---

sujet. Et une partie pratique avec deux chapitres, un sur la présentation de NUMILOG organisme d'accueil et un autre pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. En fin une conclusion générale où on a discuté les hypothèses et répondu à la question principale de cette recherche. On a terminé par une liste bibliographique et des annexes.

## *Partie théorique et méthodologique*

*Chapitre I : Problématisation de l'objet de recherche*

## **Chapitre I : la problématisation de l'objet de recherche**

### **1. Raisons du choix du thème**

En prenant conscience que la sociologie en particulier et les sciences sociales en générale ne sont pas valorisées dans notre société et dans le domaine du travail, on a espéré à travers une utilité pratique à contribuer au changement de ses représentations plutôt négatives. Selon Mauris Angers, parmi les sources d'inspirations du chercheur on compte le désir d'être utile (Angers, 1996), donc j'ai longuement observé pendant mes horaires de travail pour constater des anomalies ou des lacunes. On a réalisé en suite qu'il existe des différences de rendement et dans le climat général au travail entre les équipes qui disposent des ressources humaines et matérielles identiques, le plus intéressant c'est que on a remarqué que le comportement et les attitudes du même chauffeur varient quand il change l'équipe. Alors on a supposé que ces différences soient liées aux comportements des chefs hiérarchiques et à leurs méthodes de gestions des équipes, ce qui m'a poussé à s'intéresser davantage sur le phénomène du leadership. Savoir davantage sur les éléments clé de la gestion des équipes conduira à une gestion plus performante et à une éventuelle augmentation de la productivité ce qui pourra constituer une utilité, d'où vient l'idée de mon thème : le style de leadership et son effet sur l'implication des chauffeurs.

### **2. Les erreurs fréquentes à éviter lors d'une recherche**

Pour les étudiants ainsi que les jeunes chercheurs, il y a toujours une large gamme d'erreurs qui sont fréquemment commises lors des recherches. Raymond Q et Van Luc C mettent l'accent sur ces problèmes en citant les trois principaux qui sont la glotonnerie livresque, l'impasse aux hypothèses et l'emphase obscurcissante. La glotonnerie livresque consiste dans un excès de lectures souvent causé par un désir de perfectionnement de la recherche, plusieurs lectures seront inutiles et loin du sujet de recherche ce qui va engendrer une grande perte de temps et un déboussolement du chercheur. L'impasse aux hypothèses s'émerge lorsque le chercheur commence la collecte de données ou prépare, choisit et construit les instruments de collecte de données avant de formuler les hypothèses en croyant que cela lui garantira un avancement anticipé dans sa recherche, au contraire, le chercheur se trouvera dans un

chemin sans issue et devra refaire son travail, les conséquences seront une perte de temps et de l'énergie dépensés inutilement ainsi qu'un état de découragement qui pourra l'affecter et persister pendant son travail de recherche. Quant à l'emphase obscurcissante c'est tout simplement le recours dans la rédaction à l'utilisation de termes, phrases ou de discours non pertinents et que le chercheur lui-même ne comprenne pas. Ce ci vient d'une volonté du jeune chercheur à imiter des travaux de chercheurs plus expérimentés, ici c'est à l'encadrant d'intervenir en demandant à chaque fois d'expliquer les propos écrits par le chercheur. Si le chercheur arrive seul à prendre conscience de l'une de ces fréquentes erreurs c'est qu'il est dans la bonne voie (Quivy & Campenhoudt, 2006).

En plus des erreurs potentielles lesquelles n'importe quel chercheur risque de faire, il y a de grande chance que je m'emporte dans une recherche biaisée à cause du fait que je travaille depuis cinq ans à NUMILOG, le terrain de l'étude. Donc je ne peux pas négliger mon statut de chauffeur, mes relations professionnelles et extraprofessionnelles avec les autres chauffeurs, les chefs et responsables aussi. Il faut que je prenne conscience de mes attitudes et préjugés, de mes prises de positions au sein de la société (avec ceci, contre cela) ainsi que mes préférences, mes amis et les personnes que je n'apprécie pas. Puisque j'ai des opinions sur des personnes et sur le déroulement des activités de la société. En tant qu'humain, j'aurais sûrement tendance à favoriser le cheminement de la recherche pour aboutir dans la même lignée que mes opinions, mais j'espère et je ferais de mon mieux pour ne pas dérailler ainsi.

Selon Jaillet, A. et Mabilon-Bonfils, B. (2021) parmi les techniques qui aide l'étudiant pour éviter d'orienter sa recherche selon ses préjugés et ses idées préconçues on trouve l'écriture de ce qu'il a comme savoir commun et préjugés sur une feuille. Cette écriture garantira une meilleure prise de conscience des préjugés et amoindrie le risque de s'emporter dans leurs directions.

### **3. Les difficultés rencontrées**

- Une difficulté lors du passage des acquis théoriques vers l'application sur le terrain, puisque je n'avais jamais réalisé une enquête de terrain auparavant. J'ai pris beaucoup de temps pour pouvoir construire la problématique.

- Mon travail, les horaires n'étant pas fixes et la fatigue qui en résulte ont réduit mon temps dédié à la réalisation de la recherche.
- Les démarches administratives trop lentes.
- Ayant retardé dans la réalisation des entretiens, un changement soudain dans la structure du service lieu de l'enquête ce qui a rendu impossible la réalisation d'entretiens avec six chauffeurs prés sélectionnés.

#### **4. Les stratégies suivies pour dépasser les difficultés :**

- J'ai fait recours à la nouvelle édition du « manuel de recherche en sciences sociales » sixième édition, 2022, et lu et relu à plusieurs reprises et à la fin j'ai suivi la même structuration de la problématique que celle cité comme exemple dans cet ouvrage.
- Puisque je n'étais pas libre tout le temps du deuxième semestre pour me concentrer sur la réalisation du mémoire, je me suis donné comme objectif d'avancer dans la réalisation de ce mémoire à chaque fois que deux conditions se coïncidaient ; être libre même pour quelques heures seulement et être bien éveillé et concentré. Si je ne suis pas libre je ne lis pas et je ne rédige pas, si je suis libre mais je suis épuisé par le travail je ne fais rien aussi puisque j'ai découvert qu'avec la fatigue tout devient difficile et il y plus de risque de faire des erreurs que je serais après dans l'obligation de les corriger et de passer plus de temps alors pour la même tache.
- La patience et la persévérances étaient les seuls instruments contre les démarches administratives lentes.
- Après avoir dresser une liste de chauffeurs pour la réalisation des entretiens, un changement dans la structure du service (lieu de l'enquête) a rendu difficile de joindre ces chauffeurs donc j'ai dû insister et chercher les journées libres de ces chauffeurs ainsi que mes journées libres pour voir les dates qui coïncident et programmer à l'avance les entretiens, mais je n'ai réussi qu'à réaliser cinq entretiens.

#### **5. Les études antérieures**

On a constaté l'absence d'études antérieurs traitant le leadership dans le domaine du travail à Bejaia à l'exception de l'étude de Saidene (2023) sur le leadership et la promotion de la cohésion des équipes réalisé au complexe CEVITAL Bejaïa qui est la société mère de NUMILOG.

**Résumé de l'étude de Saidene :**

Dans le but de l'obtention d'un doctorat en sociologie de l'organisation et du travail, Saidene (2023) a réalisé cette étude où la question principale était : comment le leadership contribue à la promotion de la cohésion des équipes de travail, et existe-t-il un style idéal du leadership qui a le plus d'impact sur le développement de la cohésion dans les équipes de travail ?

L'étude a été réalisée au sein du complexe CEVITAL Bejaia, une démarche qualitative a été adoptée pour comprendre et analyser les caractéristiques du style optimal du leadership qui favorise la cohésion des équipes du travail ce qui conduit à une meilleure performance. L'importance de cette étude découle en premier lieu du fait que la majorité des études antérieurs ont été réalisées aux États Unies d'Amérique ou en Europe occidentale un terrain dont le contexte culturel diffère du notre, donc il existe une nécessité de la réalisation de recherches dans ce sens pour vérifier la compatibilité des théories et des résultats issues d'un contexte différent.

Il a mis l'accent sur le leadership transformationnel et suggérait qu'il exerce un effet principal sur la cohésion de l'équipe du travail, il n'a pas pris ce style de leadership en se basant sur la vision d'un leader qui mène l'équipe mais plutôt un leadership collectif, de l'équipe, qui se focalise sur les interactions entre tous les membres de l'équipe (pas entre un leader et les autres membres de l'équipe seulement). Ce dernier incorpore chez les membres le sentiment que leur réussite individuelle est reliée directement à la réalisation des objectifs de l'équipe ce qui conduit à une cohésion et une meilleure productivité à l'exemple des équipes de sport et à l'armée.

Le chercheur a postulé que :

- Le leadership transformationnel est lié à la cohésion et la satisfaction des membres de l'équipe
- Le leadership partagé est lié à la cohésion et l'engagement des membres de l'équipe

- Le contexte culturel et la mise en pratique des valeurs de CEVITAL (IRIS ; Initiative, Respect, Intégrité et Solidarité) sont des dispositifs à portée du leader pour stimuler les comportements des équipes et nourrir ainsi leur cohésion.

Deux guides d'entretiens ont été utilisés ; un pour les managers et un autre pour les subordonnés pour s'assurer d'avoir le sens et la vision des deux parties et avoir alors une compréhension approfondie du phénomène, pour plus de rigueur le chercheur a utilisé la triangulation comme moyen pour affirmer ses résultats, il a procédé par des focus groupe et par l'effet miroir ainsi que d'autre techniques pour valider ses résultats.

A la fin de l'étude il s'est avéré que le profil idéal leadership recherché s'appuie sur des éléments diaprâtes appartenant à différent styles de leadership dont le situationnel, le charismatique, le transformationnel, l'authentique et le spirituel. Donc apparemment les styles du leadership tel qu'il sont présentés et revisités par les théories ne peuvent pas répondre d'une façon directe et tranchante à cette question de recherche.

## **6. Les entretiens exploratoires et les méthodes supplémentaires**

### **6.1. Les entretiens exploratoires**

#### **Propos du premier interviewé**

**L'interviewé** : « Bonjour, je pense que pour bien gérer une équipe il faut qu'il y ait une présence constante au moins d'un surveillant, si non, personne ne va travailler. Concernant le commandement, pour moi je donne des directifs précis et j'exige l'application à la lettre.... Ça m'arrive de sanctionner dans le cas où j'observe des transgressions. Une fois j'ai sanctionné un infirmier parce qu'il m'a manqué de respect en me parlant avec un ton irrespectueux. Je lui ai adressé un questionnaire. Mais dans notre travail, il m'arrive d'autoriser certains membres de l'équipe de donner leurs avis concernant un cas ou une situation mais à la fin c'est moi qui décide. Je pense que la meilleure façon de commandement chez nous est la dictature, puisque notre population a un caractère très difficile à gérer. Autre point important pour moi concernant ce sujet, il y a une très grande différence entre un établissement public et un

établissement privé, le comportement du même individus diffère ... vous savez que plusieurs infirmiers travaillent en parallèle dans des cliniques privés, ici ils parlent méchamment aux patients, mais dans les cliniques ils ne cessent pas de sourire, ce phénomène est due pour une raison ; dans le secteur public il est titulaire avec un CDI, le rythme de travail n'est pas vraiment accéléré, il est à l'aise malgré les salaires bas, il ne risque pas d'être licencié, par contre dans le secteur privé il est mieux payé mais au moindre faux pas ou réclamation il se retrouvera à l'extérieur, il n'a pas de garanties, il y a toujours quelqu'un qui attend impatiemment de travailler à cette place. Donc le style de commandement doit être différent entre le secteur public et le secteur privé, aussi on doit prendre en considération les différences entre les subordonnés, on ne gère pas de la même façon un fainéant et quelqu'un qui est sérieux reste que le mieux est d'être autoritaire et ferme. »

**Commentaire :** donc d'après ces propos le style de leadership doit reposer sur une adaptabilité par rapport aux différences individuelles, aux contextes et aux situations avec une préférence pour un style autoritaire.

**Propos du deuxième interviewé :**

**L'interviewé :** « ayant travaillé comme chauffeur, et ensuite comme chef d'équipe, je pense que j'ai une bonne vision sur ton sujet, mais ça reste toujours une vision subjective basée principalement sur la réalité du terrain.

Avec les chauffeurs, j'essaie de ne pas donner beaucoup d'ordres, je laisse une marge de liberté -pas une dictature- tout en ayant le contrôle sur le déroulement et la réalisation des tâches exigées dans notre travail. Autre point ; il n'y a qu'un seul dieu, tous les chauffeurs sont égaux, pas de favoritisme....

Il faut gagner la confiance des chauffeurs, le style de management dépend de la situation, chaque situation a ses spécificités et c'est au chef d'équipe de s'adapter et de choisir la procédure à entreprendre, puisque tu ne peux pas suivre un seul modèle face à deux individus différents (concernant leurs attitudes, leurs comportements, leurs sérieux dans le travail...etc.) ou dans des situations et des contextes différents aussi. Il faut adopter le mode opératoire selon le besoin. C'est l'environnement du travail qui

exige le choix d'une procédure par rapport à une autre. Pour les managers qui disent qu'il faut toujours être ferme et sévère, je pense qu'ils ont un problème ou une faiblesse dans leurs personnalités, leurs visions des choses sont erronées, quand une faute est commise, ce n'est pas forcément la faute du chauffeur, il faut chercher les raisons réelles, il faut chercher à comprendre avant de décider quoique ce soit. On ne peut pas dire qu'un style de leadership est meilleur qu'un autre si non on tombera dans la subjectivité, l'essentiel à mon avis que le chef fait participer les chauffeurs pour qu'ils puissent développer un sentiment d'appartenance à l'équipe. Puisqu' ils vont sentir qu'ils font partie du groupe et ils s'impliqueront, par contre avec un excès d'ordres ils vont se sentir comme des robots et ils vont juste attendre les ordres ni plus ni moins. »

**Commentaire :** l'interviewé ayant travaillé comme chauffeur et en suite a évolué pour le poste de chef d'équipe peut nous donner une bonne vision du phénomène, pour lui c'est l'expérience sur le terrain qui le guide dans la gestion de l'équipe. Il pense qu'il ne faut pas être très sévère mais plutôt s'adapter en fonction de plusieurs aléas (contexte, situation, différences individuelles des chauffeurs ...etc.), s'éloigner des préjugés concernant les chauffeurs et essayer toujours de comprendre avant de prendre une décision.

### **Propos du troisième interviewé**

**L'interviewé :** « Dans ma carrière j'ai vu tout type de chauffeurs, je t'affirme qu'au premier signe de faiblesse de ta part ils vont prendre le dessus et tu ne pourras pas les gérer, pour moi il ne faut jamais avoir de relations avec les membres de l'équipe que tu gèreras, sinon c'est toi qui va payer les conséquences. Le chauffeur s'en fuit de l'objectif à atteindre, si tu n'es pas autoritaire et ferme tu ne pourras jamais aller loin. Pour moi si je constate un comportement qui peut nuire à la productivité je contacte directement le chauffeur, je l'avertis verbalement une fois dans la prochaine fois je lui adresserais un questionnaire et il aura affaire avec notre responsable. Il ne faut pas avoir de la pitié chaque fois que tu tends la corde s'est au tour de ton cou qu'elle va se resserrer. Dans tous les domaines c'est la rigueur qui apporte ses fruits. Bien-sûr que je ne vais pas faire du mal à quelqu'un sans motif mais je n'hésiterais pas dans d'autres

circonstances. Il faut aussi les contrôler ici à la plateforme, et à l'usine aussi, les appeler de temps à l'autre pour qu'ils sachent qu'ils sont surveillés, la géolocalisation et aussi un atout indispensable pour le contrôle.

**Commentaire :** ce chef n'était pas confiant concernant la stabilité dans son poste, c'est pour cela -à mon avis - qu'il s'est engagé dans une pratique de responsabilisation permanente d'une tierce personne et de justifier toute incident coute que coute, il cherche toujours à avoir le maximum d'informations de tout genre sur les chauffeurs, qu'il partage en cas de besoin, il préfère l'application à la lettre de la réglementation et fais recours aux sanctions pour imposer sa présence et son autorité.

### **Propos du quatrième interviewé**

**L'interviewé :** « les chefs ne donnent pas l'occasion pour qu'on puisse travailler sérieusement Il ramène des problèmes de l'extérieur et il se comporte sur cette base avec nous à l'intérieur du groupe pendant le travail il ne favorise pas le travailleur motivé, le chauffeur n'est pas valorisé ici, les chefs ne se comportent pas de la même façon avec tous les chauffeurs il y a une différenciation Le chauffeur donc se sentira méprisé à part ça il y a aussi la paie qui n'est pas adéquate avec les efforts fournis les horaires de travail aussi notre vie sociale a aussi des répercussions sur nos comportements au travail. Les responsables ne motivent pas généralement ils ne sont pas là mais à la première faute ils viennent et ils fonctionnent cela n'est pas normal, normalement d'un côté il y a des sanctions et d'autres côtés il doit y avoir des récompenses aussi quand on travaille bien et on réalise un bon rendement il n'y a personne qui vient pour me récompenser ou au moins pour estimer et considérer notre travail et puisque les sanctions sont présentes et les récompenses sont absentes les chauffeurs ne seront jamais satisfaits de leur situation au travail le chauffeur a toujours peur des sanctions, du contrat (est-ce qu'il va être renouvelé ou non) donc toute la journée il n'est pas à l'aise. Quand on est bien accueilli on travaille mieux mais quand on rentre au travail ni Bonjour ni sourire alors comment voulez-vous qu'on travaille sérieusement. Quand il y a une différenciation entre les chauffeurs aussi on ne peut pas travailler sérieusement. Il y a plusieurs années mon père travaillait en France Il déplace des véhicules très cher de haute gamme d'un conteneur et les charge vers des bateaux.

Une journée il a travaillé ses 8 h et avant de partir il a vérifié et découvert qu'il faut encore continuer à charger 4 véhicules en urgence. Il a Contacté la direction, après vérification ils lui ont demandé de continuer le travail et de venir ensuite au bureau ! Après avoir accompli son travail il s'est dirigé à la direction ou il a été récompensé par un cadeau symbolique et une promesse d'une augmentation de son salaire et d'une promotion. Comme vous voyez les européens estime le travailleur sérieux.

Donc pour finir je pense que quel que soit la méthode de commandement d'un chef s'il n'y a pas une bonne relation amicale et favorable au travail, si on n'utilise que des punitions, le chauffeur ne pourra pas être satisfait et il ne se donnera pas pleinement dans son travail. »

**Commentaire :** pour ce chauffeur il n'y a pas un système de récompense pour favoriser les bons éléments et les efforts supplémentaires mais un système de sanction existe, il est pour l'équité, les bonne relations chef/chauffeurs, les sanctions et les récompenses matérielles et immatérielles.

### **Le cinquième cas**

#### **(Participation observante dissimulée)**

**Le chauffeur observé :** « dans tous les postes de travail, de l'État ou du privé, chauffeur ou autre, le salarié se comporte toujours en fonction de plusieurs paramètres selon ses préférences, chacun voit ce qu'il l'arrange, pour moi le salaire est primordial, avec moins de cinquante mille dinars il ne faut pas espérer de moi fournir beaucoup d'efforts et augmenter la productivité, d'autres sociétés moins importantes que NUMILOG proposent des salaires de base au tour de quarante-trois quarante-six mille dinars, pour nous les augmentations ont touché les chefs et les salariés de la direction et de l'atelier, pour nous il n' y a rien, du moins depuis 2020, j'ai travaillé dans tout type de transport à travers le territoire national, quelqu'un qui n'a jamais touché le volant ne peut pas venir pour m'enseigner même s'il est soi-disant universitaire, le travail je le maîtrise à perfection, vous voulez une productivité payez moi comme il le faut et laissez-moi procéder comme je veux, si je sens qu'un chef se croit intelligent, je sais quoi faire [il voulait dire qu'il est capable à tout moment de ralentir le rythme

de la réalisation de sa tâche] pour moi c'est tout, la paie et le respect, on est tous des salariés, il n'y a pas un salarié qui doit être valoriser plus que les autres sauf s'il est plus sérieux, sinon on est égaux et on doit tous se respecter les uns et les autres. Une fois il y avait un chauffeur qui a attendu de huit heure du matin jusqu'à dix-sept heure, à l'arrivée de son camion le programmateur l'a forcé et a insisté pour qu'il aille charger et démarrer directement vers sa destination, au même temps un autre qui vient d'arriver à dix-sept heure, et il lui propose d'envoyer un autre chauffeur pour lui charger le camion, c'était moi qui devait lui charger, alors quand j'ai vu cette inégalité de comportement envers les deux chauffeur j'ai décidé de faire en sorte que le camion du deuxième chauffeur ne soit pas charger jusqu'au prochain shift, et c'est ce qu'il s'est passé.

**Commentaire :** pour ce chauffeur le travail c'est un effort fourni pour une contrepartie, en cas d'un déséquilibre (salaire inférieur aux efforts fournies) le style de leadership ne pourra jamais être décisif. Donc il y a juste des éléments clé comme salaire, respect, égalité qui impacte le plus la rentabilité dans le groupe.

**Propos du sixième interviewé :**

**L'interviewé :** « tout d'abord je tiens à t'informer que j'ai travaillé 15 ans dans une société importante et dès que je ne me sentais pas bien respecté j'ai quitté sans regret, j'avais un contrat indéterminé, pour moi on est tous né après une grossesse de 9 mois, chacun a des devoirs et des obligations selon son poste, personne ne doit faire une tâche à la place de l'autre, mais le respect est obligatoire pour tout le monde. La gestion d'une équipe est très difficile parce qu'on n'est pas des anges ! un chef doit avoir une certaine rigueur sinon l'équipe ne va pas le respecter et le travail ne sera pas réalisé convenablement. Pour moi, le chef doit se comporter selon les différentes personnalités des travailleurs, si un travailleur est sérieux et respectueux le chef peut parler avec lui, raconter des blagues par exemple, mais pour un travailleur qui est vicieux ou qui ne respecte pas la hiérarchie il ne faut jamais parler avec lui (il voulait dire il ne faut pas sympathiser ou discuter avec lui en dehors des échanges formels) il faut appliquer la règlementation, lui adresser des questionnaires et des mises à pied si nécessaires, comme ça, soit il se redresse, soit il quitte le travail pour laisser la place

au gens sérieux, et il sera un exemple pour les autres vicieux. La place du chef n'est pas destinée à une personne gentille qui se soucie des autres, le chef doit être un diable ! (Une personne très maline).

**Commentaire :** pour ce chauffeur, le chef doit imposer sa domination en s'appuyant sur les outils fournis par la réglementation, s'il ne fait pas attention, il perdra sa force d'influence. Pour lui le chef doit se comporter différemment selon les différences individuelles des chauffeurs, être ferme avec les vicieux et sympathiser et être souple avec les chauffeurs sérieux.

#### **Propos du septième interviewé :**

**L'interviewé :** « bon, je ne pense pas qu'il y a beaucoup à dire sur ce sujet, l'égalité envers les chauffeurs, c'est tout ce qu'il faut pour qu'un chef réussisse dans la gestion de son équipe. Il ne faut pas donner des avantages pour un chauffeur en détriment d'un autre, on préfère tous choisir de prendre les attelages (camion neuf avec remorque) et charger de l'huile au lui du sucre palettisé (ici il veut dire que tous les chauffeurs préfèrent les chargements les plus faciles et avec moins de pression) mais il faut qu'on travaille tous de la même façon, chacun son tour. Aussi le respect est primordial, on doit respecter notre chef et appliquer ses directives et lui aussi doit nous respecter. Il y a aussi un point très important à mon avis, le milieu de travail n'est pas une cafeteria, en principe si on vient au travail c'est juste pour travailler, j'ai remarqué qu'il y a des chauffeurs qui viennent et espèrent passer le temps et travailler le minimum, pour moi le travail est sacré, si on accepte de travailler on doit assumer et honorer le contrat. On plus si une personne m'a recommandé pour travailler dans cette société je ferais tout ce qu'il faut pour qu'on ne dise pas de moi un fainéant ou un vicieux. Donc le respect mutuel et l'équité, connaître la valeur du travail c'est les principaux éléments pour qu'un chef réussisse avec son équipe.

**Commentaire :** pour ce chauffeur il ne faut pas que le chef favorise un chauffeur par rapport à un autre, le respect, l'équité et connaître la valeur du travail sont les points essentiels pour qu'un chef réussisse avec son équipe.

#### **6.2. Méthode supplémentaire**

Ayant remarqué un manque d'informations et une redondance dans les entretiens exploratoires, on a fait recours à une méthode supplémentaire qualitative qui est l'observation.

Selon Raymond C et Van Luc C (2006) le chercheur peut recourir aux méthodes exploratoires supplémentaires pour collecter des informations qui ne sont pas accessibles par le biais des entretiens exploratoires. On a anticipé la recherche par une participation observante, profitant du fait que je travaille comme chauffeur chez NUMILOG, j'ai procédé à des observations d'ordre général pendant le déroulement des activités du service Accroche-Décroche le lieu de la recherche où j'ai collecter des informations relatives aux styles de leadership déployés, aux différents comportements des chefs et des chauffeurs aussi, ainsi qu'aux attitudes et aux interactions chefs/chauffeurs et chauffeurs/chauffeurs, cette observation était dissimulée, ce qui m'a permis d'avoir des informations qui ne peuvent pas être accessibles par des entretiens.

Selon Bastien S (2007) la notion de participation observante renvoie à une situation où le chercheur est d'abord membre actif du groupe ensuite il décide d'entamer une recherche, et pratique une observation qui peut être ouverte ou clandestine.

Globalement, les informations collectées peuvent se résumer par :

- L'expérience sur le terrain et la nature des relations avec les chauffeurs sont les piliers de la prise de décision et des comportements des chefs, on n'a pas remarqué des actions qui expriment un arrière-plan théorique, sachant que plusieurs chefs sont diplômés.
- Pour les chefs ainsi qu'aux chauffeurs on a remarqué la quête permanente d'un élargissement de la marge de liberté et la recherche d'une place à l'entreprise, tel qu'il est annoncé dans la théorie de l'analyse stratégique de Michel Crozier.
- On a remarqué que chaque chef utilise des procédures et des comportements propres à lui dans la gestion de son équipe, mixant diverses techniques ne pouvant pas être qualifiées et regroupé dans un seul style de leadership que on a trouvé dans la revue de la littérature, néanmoins, on peut qualifier chaque chef

par une série de comportements et de techniques qu'il utilise fréquemment lors de la gestion de son équipe.

- Il y a une tendance générale à justifier et à dégager la responsabilité plutôt qu'une recherche à améliorer la productivité (pour les chauffeurs et les chefs).
- La majorité des chauffeurs ont des idées préconçues et des stéréotypes du bon leader, si le leader est conforme à ces idées il est accepté sinon ils le considèrent incompétent ce qui diminue son autorité et son influence.
- Ces idées préconçues concernent d'un côté les qualités du leader et d'autre côté des préférences de ce que le leader peut offrir. Pour certains chauffeurs le chef qui ne les arrange pas par des priviléges quand ils sont très fatigués ou dans certaines situations est considéré comme un bon leader.
- Pour les chauffeurs qui paraissent impliqués dans le travail, généralement ils ont une attitude positive envers leurs métiers et envers le travail à NUMILOG avant d'intégrer la société.
- Pour les chauffeurs qui ne paraissent pas impliqués dans le travail, la même chose, ils ont des attitudes négatives envers le travail en général, pas de respect pour la réglementation, ils fournissent le minimum d'effort possible et ils réclament des droits comme une augmentation de salaire et des contrat CDI, mais ils n'expriment pas leurs demandes auprès de leurs chefs ni auprès de la direction, ils parlent juste entre chauffeurs.
- À première vue, en observant les discussions entre les chauffeurs et en prenant conscience de leurs attitudes, préjugés, et de leurs représentations du travail et de la société (NUMILOG), il m'est paru qu'il serait très difficile d'impliquer au travail un chauffeur qui ne l'a pas auparavant par un simple changement du style de leadership, puisqu'il y a un critère dans notre culture qui rejette le changement, en plus, le chauffeur a toujours des astuces pour réagir en défaveur de la productivité comme réaction à un changement qu'il n'accepte pas.
- Il existe des cas au sein de la société où les relations extra-professionnelles ont un poids considérable dans les relations au travail, elles affectent le processus de prise de décision.

- On a remarqué que les chefs qui réagissent avec un ton plus au moins agressif et imposant et s'engagent dans des procédures de punitions (comme les questionnaires et des malus) sont vus comme étant les plus compétents par les responsables.

## **7. La problématique et les hypothèses**

La révolution industrielle a bouleversé et façonné les sociétés modernes ; à partir du 18<sup>e</sup> siècle, cette révolution émergée sous forme de machinisme, inventions technologiques, grandes usines et grandes villes a causé un changement radical dans la structure, le fonctionnement et l'organisation des sociétés. L'organisation en tant qu'entité était parmi les caractéristiques distinctives de cette société industrielle, elle désigne un groupe d'individus œuvrant pour la réalisation de buts prédefinis (Haderbache, 2021). Cette forme de groupement d'individus s'est propagée dans tous les domaines de vie humaine jusqu'à nos jours ; dans les partis politiques, les clubs sportifs, les associations de tous genres...etc. Depuis, plusieurs questions ont surgi concernant les organisations ; leurs gestions, leurs structurations et le souci principal qui était comment garantir une performance maximale, idée soutenue et avancée principalement par l'idéologie capitaliste et la recherche permanente de la maximisation des profits. Max Weber est considéré comme le premier à mener une réflexion scientifique sur les organisations, son travail sur la bureaucratie et les types de dominations ont servi comme pilier pour une multitude de recherches et de production de théories (Haderbache, 2021).

Vers le début du 20<sup>e</sup> siècle, Taylor F lance l'organisation scientifique du travail, son idée repose principalement sur la transposition de la science dans le domaine du travail pour arriver aux résultats les plus satisfaisants pour les employeurs et les employés aussi (Haderbache, 2021). Bien qu'il ait révolutionné l'organisation du travail et que ses idées continuent à ce jour d'inspirer plusieurs modèles de gestion, la critique principale adressée par d'autres scientifiques était la négligence du facteur humain, l'homme n'est pas une machine et le salaire est loin d'être sa seule motivation (Haderbache, 2021).

C'est à Elton Mayo qu'on attribue la première recherche orientée vers le facteur humain dans l'organisation, après ses expériences menées à la Western Electric (usine de fabrication de câbles téléphoniques à Chicago) de la fin des années 20 au début des années 30, il s'est avéré que le facteur humain tel que les relations dans

l'organisation occupe lui aussi une place centrale concernant la productivité (Teulon, 2024).

Depuis l'émergence de l'organisation scientifique du travail de Taylor et l'école des relations humaines de Mayo, une production abondante pluridisciplinaire s'est accumulée tentant d'élaborer des techniques ou des procédés visant l'efficacité organisationnelle. Chaque chercheur a orienté ses études selon son domaine et ses préférences. Parmi les éléments qui ont suscité un grand intérêt chez les chercheurs on trouve le leadership et l'implication au travail, dans mon travail on a choisi d'appréhender l'organisation du travail par ces deux éléments.

Dans ce sens, la question de départ ici sera : « quel est le style de leadership le plus adéquat qui favorise l'implication au travail des chauffeurs à NUMILOG SPA Bejaïa ? Plusieurs perspectives ont été mobilisées par les chercheurs pour appréhender la question du leadership et de l'implication au travail, on vous présente ici les perspectives les plus intéressantes à savoir ;

Pour le leadership, bien qu'elle ne soit pas exhaustive, cette liste de perspectives regroupe les plus intéressantes depuis les premiers travaux sur le leadership.

**Le leader qui influence le groupe :** Dans cette perspective, le leadership est appréhendé comme la relation de pouvoir par laquelle un leader exerce une influence sur les suiveurs, donc les recherches ont été orientées vers les causes et les éléments qui favorisent cette influence. Ici on trouve l'approche du grand homme, l'approche axé sur les comportements et la théorie du leadership charismatique.

L'approche du grand homme s'inscrit dans l'approche axée sur les traits, l'objectif était l'énumération des caractéristiques dites innées qui distinguent un leader d'un non-leader. Cette approche a ignoré la femme qui peut être leader, n'a pas fourni des instruments de mesure et les résultats stipulés n'étaient pas réplicables (Saint-Michel, 2023). Parmi les tenants de cette approche on trouve Ralph Stogdill et Edwin Locke.

Concernant l'approche axé sur les comportements, les recherches menées à l'Université de l'Ohio en 1945 et à l'Université du Michigan en 1947 avaient comme objectif de dégager les différents comportements qui distinguent le leader efficace. Pour eux c'est grâce aux comportements du leaders que l'influence s'exerce sur les suiveurs. (Gosselin et autres, 2017).

Pour l'approche charismatique, elle tient son origine des travaux de Max Weber sur la bureaucratie et l'autorité. Après ses travaux fondateurs (1947), viennent les défendants des théories dites néo-charismatiques pour expliquer les comportements du leader charismatique ainsi que le processus d'influence qui conduit les suiveurs à octroyer le statut de leader loin du système formel de l'organisation (Saint-Michel, 2023).

**Le contexte et la situation comme élément principal du leadership :** Pour cerner les lacunes de l'approche axée sur les comportements, l'approche axée sur la situation s'est substituée, le principe de cette approche est l'ajustement de divers éléments du leadership par le leader en fonction des différentes situations. Mise en avant par plusieurs chercheurs tel que Robert House, Paul Hersey et Kenneth Blanchard, Fred Fiedler et d'autres, avec des différentes perceptives concernant les éléments sur lesquels un leader doit se concentrer pour choisir le style de leadership approprié, donc dans cette approche c'est la situation et le contexte qui définit le style de leadership à employer mais non pas les caractéristiques du leader ni ses comportements (Gosselin et autres, 2017).

**Le leader agit sur les valeurs des suiveurs :** L'idée ici est d'apporter des ajustements sur les valeurs des suiveurs en vertu des objectifs organisationnelles. En 1985, Bass Propose une approche du leadership transformationnel en s'appuyant sur les travaux de Burns (1978), Le leadership transformationnel se présente comme modèle où le leader -grâce à un échange- inspire et transforme les perceptions et les consciences des suiveurs, ainsi que le niveau de leurs besoins en sorte qu'ils agissent en faveur des objectifs organisationnels (Saint-Michel, 2023).

**La priorité aux valeurs des suiveurs déjà existantes :** Au lieu de tenter d'ajuster les valeurs des suiveurs en faveur des objectifs organisationnels, certains chercheurs

ont préféré de s'appuyer dans le style de leadership sur des valeurs qui existent auparavant chez les suiveurs.

La théorie positive du leadership où l'accent est mis sur l'intégrité du leader, ses relations à long terme avec les membres de son groupe ainsi que sur ses interactions en dehors de l'organisation lors des échanges avec des parties prenantes. Suite à des comportements déviants et loin de l'éthique entrepris par certains leaders, des chercheurs tel que Brown, Al, Gardner, Greenleaf et autres ont proposé cette nouvelle lecture de leadership. Trois types sont avancé dans cette approche ; le leadership éthique, authentique et serviteur (Saint-Michel, 2023).

Dans une réflexion semblable, le leadership islamique proposé par T Soidane s'est développé. Son principe est de n'accepter comme élément du leadership que ceux en adéquation avec la religion islamique considérée comme source principale des valeurs des suiveurs et des leaders aussi. Dans les sociétés où l'islam est adopté, toute loi, directive ou forme d'organisation qui est en contradiction avec les valeurs islamiques aura des difficultés d'être acceptées, c'est pour cela qu'une application d'un style de leadership proche des valeurs islamiques sera plus efficace (Rohim et autres, 2017).

**Le leadership comme interaction entre le leader et les suiveurs :** Dans cette perspective le leadership n'est plus vu comme une influence provoquée par le leader agissant sur les suiveurs mais plutôt comme une interaction et comme processus d'influence mutuel entre leader et suiveurs. On trouve trois théories allant dans ce sens de réflexion ; le leadership transactionnel proposé par Bass (1985), les théories implicites du leadership développées par Lord et Maher (1993) et la théorie LMX leader-membres-échange de Graen et Uhl-bien (Saint-Michel, 2023).

Après cette mise à plat de différentes approches mobilisées dans l'étude du leadership, voici maintenant trois approches qui ont traité l'implication au travail ;

Parmi les éléments qui traduisent le bon fonctionnement d'une organisation dans le domaine du travail on trouve l'implication au travail. Elle est appréhendée par

certains chercheurs comme une relation entre l'individu et son travail, et par d'autre comme une composante de la motivation de l'individu.

**L'implication au travail comme relation entre l'individu et son travail :** En adoptant l'idée que l'implication au travail est une relation entre l'individu et son travail, Saleh et Hosek (1976) stipulent que cette implication au travail est repérable grâce à trois facteurs ; l'intérêt central du travail, la participation active et la centralité de la performance au niveau de l'estime de soi. Autrement dit c'est un reflet du soi dans le contexte du travail (Louche, 2019).

Très proche des idées de Saleh et Hosek sur l'implication au travail, Morrow (1983) définit cette dernière comme étant une situation où le salarié s'identifie par son travail, et sa performance influence son estime de soi (Louche, 2019). On peut dire que la vision de Morrow va dans le même sens avec la vision de Saleh et Hosek, mais il a utilisé plus d'éléments pour appréhender l'implication au travail.

**L'implication comme composante de la motivation :** Bien qu'une grande majorité de chercheurs appréhendent l'implication comme un lien psychologique d'un individu envers le travail, le métier, l'organisation ou autre, Meyer et Al (2004) propose de considérer l'implication comme composante de la motivation. Demery-Lebrun a proposé une synthèse de plusieurs échelles de mesure de l'implication dans le métier en continuité avec la conception de Meyer et Al (Demery-Lebrun, 2006). Bien que cette approche se focalise spécifiquement sur le métier, il est possible de la transposer sur l'implication au travail.

Ayant la volonté de vérifier l'existence d'un éventuel type de leadership qui favorise l'implication au travail dans le but d'atteindre une performance organisationnelle chez les équipes de chauffeurs au sein de la SPA NUMILOG Bejaia, on a constaté que le thème n'a pas été traité auparavant dans ce contexte précis, à l'exception de l'étude de Saidene réalisée à CEVITAL Bejaia sur le leadership et la cohésion de l'équipe qui est très proche du contexte de l'étude actuelle. Saidene a stipulé que le leadership transformationnel est le plus adéquat pour favoriser la cohésion des équipes et la performance organisationnelle, mais il a conclu qu'il existe

des éléments disparates relevant de plusieurs types de leadership qui favorisent la cohésion.

Après la revue de la littérature et l'analyse des entretiens exploratoires, on a constaté que tous les interviewés ont exprimé des caractéristiques du leader idéal puis ils les ont comparé avec les caractéristiques de leurs chefs hiérarchiques, ce qui paraît correspondre pleinement aux théories implicites du leadership d'un côté, et ce qui peut être une éventuelle explication des résultats de l'étude de Saidene ; les éléments du leadership idéal qu'il a dégagé dans ses résultats n'étant pas propres à un type spécifique du leadership peuvent être propres au représentations mentales du bon leader chez les membres de l'équipe tel stipulé par les théories implicites du leadership. Selon cette approche, les représentations mentales du bon leader en cas d'adéquation avec les attributs du chef hiérarchique conduit à l'instauration et au développement des relations leader-membres ce qui -à son tour- amplifie la performance dans la réalisation des tâches, la satisfaction au travail et le bien-être des collaborateurs (Saint-Michel, 2023).

Pour appréhender l'implication au travail il est paru que l'approche de Saleh et Hosek est la plus compatible avec la population de cette étude, puisque les éléments mobilisés par cette approche sont très proches des propos des interviewés dans l'exploration ; ils parlaient de l'intérêt du travail et de sa valeur ainsi que d'une participation active dans le cas de l'acceptation du chef hiérarchique comme leader.

Donc, vue la population d'étude qui est restreinte, et l'objectif de cette recherche qui est d'explorer la question du leadership dans les équipes de chauffeurs à NUMILOG SPA Bejaia, qui n'a pas été déjà traité auparavant, la méthode qualitative avec le recours à des entretiens semi-directifs comme technique de collecte de données s'imposent. De ces faits, la question centrale dans ce travail est :

« Les représentations implicites du leader efficace chez les chauffeurs influencent-elles leurs implications au travail à NUMILOG SPA Bejaïa ? » d'où découlent deux sous questions :

1. Les représentations implicites du leader efficace impactent-elles les relations leader-membre chez les chauffeurs au sein de la SPA NUMILOG Bejaïa ?
2. Les relations leader-membres abouties impactent-elles l'implication des chauffeurs au travail au sein de NUMILOG SPA Bejaïa ?

## **8. Les hypothèses**

Et les deux hypothèses suivantes :

1. Les représentations implicites du leader efficace favorisent les relations leader-membres chez les chauffeurs au sein de la SPA NUMILOG Bejaïa.
2. Les relations leader-membres abouties favorisent l'implication des chauffeurs au travail au sein de NUMILOG SPA Bejaïa.

## **9. La définition des concepts**

### **La variable indépendante « les représentations implicites du bon leader »**

Le model des théories implicites du leadership présenté par Eden et Leviatan (1975) est parmi les modèles qui s'intéressent d'avantage aux suiveurs. Sachant que dans l'absence d'une reconnaissance du leader par les suiveurs, son influence diminue et il sera juste considéré par son statut formel. Cette approche met l'accent sur le processus qui conduit à l'octroi du statut du leader par les suiveurs, les pairs, les supérieurs hiérarchiques et les parties prenantes. Selon cette approche, les suiveurs ont des représentations du bon leader et des attentes dont ils n'ont pas généralement conscience et qui servent comme outil de vérification de la conformité d'un leader. Si les comportements du chef sont adéquats avec les représentations et les attentes des suiveurs, il sera reconnu comme leader sinon il ne le sera pas, ce qui nuira au phénomène du leadership. Dans leur expérience, Eden et Leviatan ont conclu que les suiveurs ont des représentations mentales des attributs d'un leader, inconsciemment, tout individu correspondant à ces attributs sera reconnu comme un bon leader (Saint-Michel, 2023).

Dans une continuité de cette approche, Lord et Maher (1993) définissent le leadership comme étant un processus de reconnaissance d'un leader par les suiveurs qui s'appuient inconsciemment sur des représentations mentales issues de la socialisation et des expériences vécues. Donc les suiveurs possèdent des représentations mentales des traits, des attributs et des comportements du bon leader, ces représentations restent stockées et elles s'activent à la première interaction avec un individu susceptible d'être un leader. Inconsciemment, une comparaison s'opère entre

les représentations mentales stockées et les informations du leader potentiel. Un jugement positif sera attribué si l'individu est compatible avec les représentations. Dans le cas contraire il ne sera pas reconnu comme leader ce qui nuira au phénomène du leadership et diminuera son influence (Saint-Michel, 2023).

Les deux recherches de Offermann et Al en 1994 et Offermann et Coats en 2018 ont permis l'identification des neuf dimensions des représentations mentales du leader brillant présentées dans le tableau suivant ;

**Tableau 1: Les dimensions et les indicateurs des représentations mentales du leader brillant chez les chauffeurs**

Le concept	Les dimensions	Les indicateurs
Les représentations mentales du leader brillant	Sensibilité	Attentionné, sympathique, compatissant, gentil, empathique, altruiste, aimable, sensible.
	Dévouement	Faisant preuve de motivation, de dévouement, de concentration, de détermination, décisionnaire, orienté vers les objectifs, capable de gérer le stress.
	Tyrannie	Contrôlant, arrogant, intimidant, dominant, coercitif, exigeant, capable de prendre des risques, recherchant le pouvoir.
	Charisme	Charismatique, sociable, dynamique, audacieux.
	Force	Commandant, assertif, autoritaire, dur, fort, solide
	Créativité	Créatif, innovant, vif d'esprit, courageux.
	Présentation	Soigné, bien habillé.
	Masculinité	Masculin, grand, homme, séduisant.
	Intelligence	Eduqué, intellectuel, intelligent.

*Source : adapté de Sarah E. Saint-Michel (2023).*

### La variable intermédiaire « les relations LMX abouties » :

Selon Sarah E et Saint-Michel (2023), quand l'image mentale du bon leader chez les suiveurs correspond aux caractéristiques réelles perçues du chef, il sera accepté et reconnu comme un bon leader. Cet octroi du statut du bon leader conduit à

l'amélioration et le développement des relations leader-membres dites LMX, Leader-Member Exchange.

Scandura et Graen (1986) définissent les relations LMX comme étant l'ensemble des relations entretenues entre les membres d'une dyade (membres-leader) influençant leurs comportements -interdépendants- qui façonnent à leurs tour l'environnement, les valeurs et le déroulement des activités de ce groupe. Lors d'un développement optimal des relations LMX, la dyade passe par trois étapes ; la phase « inconnue », au début de la relation, le leader évalue les compétences des membres et leur offre la possibilité d'élargir leurs rôles et leurs responsabilités, la phase de « connaissance » le leader et les membres développent une relation de confiance mutuelle et de compréhension, en fin la phase d'« associé » appelée aussi relation LMX aboutie ou forte, dans cette phase la relation hiérarchique disparaît laissant place à une nouvelle forme de relation fondé sur le respect et l'entraide mutuelle entre le leader et les membres. Ici les rôles attendus par le leader et les membres sont négociés en permanence au cœur de la relation LMX forte, c'est cet échange interpersonnel qui aboutit à la définition des rôles au sein du groupe (Saint-Michel, 2023).

D'après cette conception et en transposant sur les observations tirées du terrain, voici ce que on a pris comme dimensions et indicateurs d'une relation LMX aboutie ;

**Tableau 2 : Les dimensions et les indicateurs d'une relation LMX aboutie**

Le concept	Les dimensions	Les indicateurs
La relation LMX aboutie	La confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croire en la validité de toutes décisions prises par le leader.</li> <li>- Climat favorable sans sentiments de complots ou de soupçons.</li> </ul>
	La compréhension	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaitre les compétences, les points forts et les points faibles du chauffeur.</li> <li>- Actualisation quotidienne de la situation globale des chauffeurs.</li> </ul>
	La disparition du lien hiérarchique formel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ordres se transmettent par une discussion amicale sans formalités.</li> <li>- L'entraide et la collaboration spontanées sont priorisées par rapport aux instructions et aux procédures formelles.</li> </ul>
	La négociation permanente des rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de discussion avant l'affectation d'un ordre de chargement.</li> <li>- Possibilité de discussion pour un éventuel changement d'un ordre déjà donné.</li> </ul>
	L'identification au leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption d'une posture de suiveur</li> <li>- Loyauté et défense du leader dans son absence</li> </ul>

Source : adapté de Sarah S. et Nouchka W (2011) et des observations du terrain d'étude.

### **La variable dépendante « l'implication au travail »**

La définition proposée par Saleh et Hosek (1976) de l'implication au travail se traduit par une expression des trois composantes du soi transposées au travail. Chaque dimension de l'implication correspond à une composante du soi tel définit par Gergen (1971), ce qui fait que : l'intérêt central du travail correspond à l'identité, la participation active correspond au soi conatif, et la centralité des performances au

niveau de l'estime de soi qui correspond au soi évaluatif. Ces auteurs ont relevé quatre significations différentes de l'implication au travail -citées en dessous- inspirées d'une multitude de définitions (Louche, 2019) ;

- La centralité du travail pour l'individu : dans le cas où travailler permet de satisfaire des besoins valorisés par l'individu.
- La participation active renvoie à la réalisation de soi.
- La performance au travail influence l'estime de soi de l'individu.
- La consistance entre la performance au travail et la conception de soi.

Après confrontation de ce qui est avancé ci-dessus avec ce qui est constaté lors de l'exploration on propose le tableau suivant comme opérationnalisation du concept de « l'implication au travail » ;

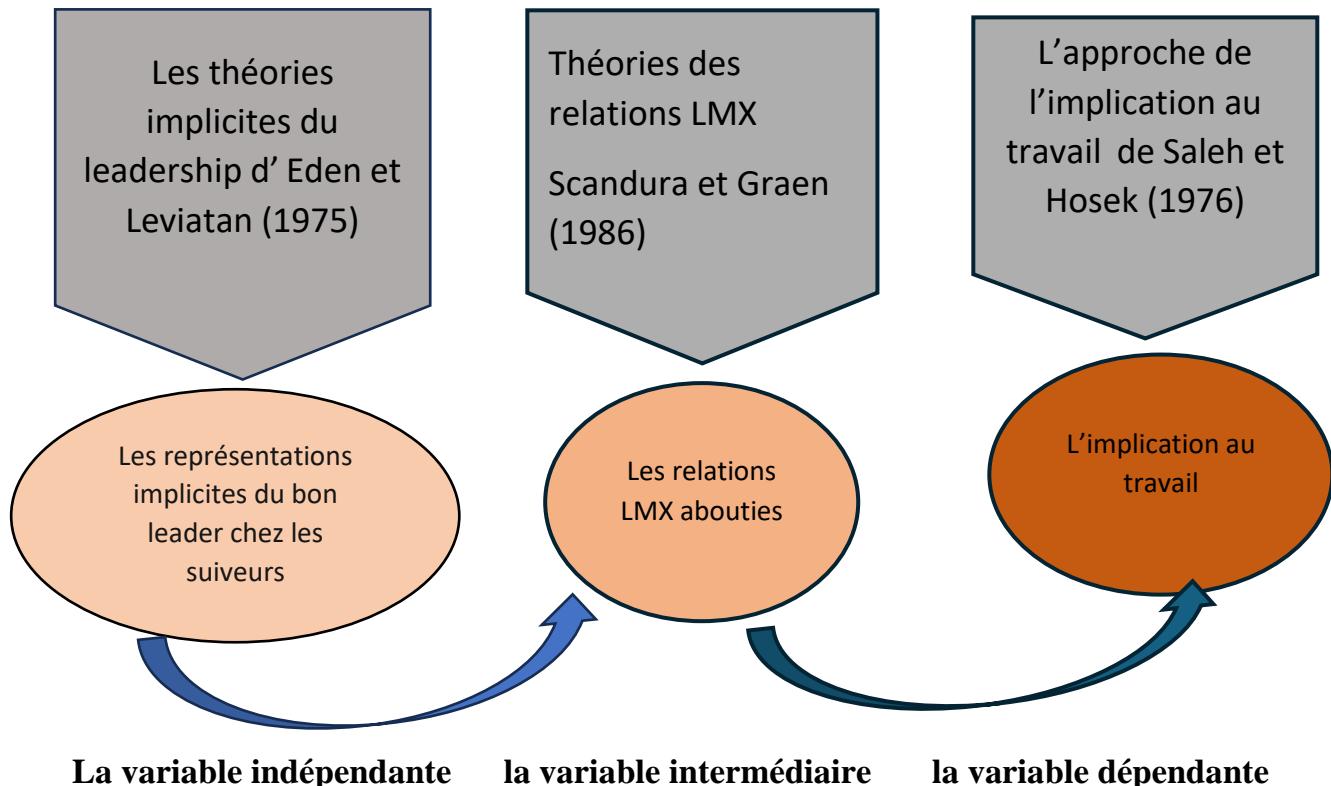
**Tableau 3: Les dimensions et les indicateurs de l'implication au travail**

Le concept	Les dimensions	Les indicateurs
L'implication au travail	La centralité du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail a une valeur importante.</li> <li>- Le travail comme chauffeur implique une responsabilité.</li> <li>- Image positive de NUMILOG.</li> </ul>
	La participation active	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative et collaboration dans la réalisation des tâches sans obligation.</li> <li>- Déclare les anomalies concernant les chargements, les pannes et les dangers potentiels pour faciliter l'intervention.</li> <li>- Enthousiasme et vitalité en début du shift.</li> </ul>
	Les performances au travail affectent l'estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation de l'objectif conduit à un sentiment de fierté.</li> <li>- Le blocage et le retard dans l'accomplissement de la tâche conduit à un sentiment de découragement et de non satisfaction.</li> </ul>

**Source : adapté de Louche, C. (2019) et des observations du terrain d'étude.**

Donc le schéma suivant récapitule la construction du modèle d'analyse :

**Figure 1: Les variables des hypothèses et les théories choisies**



## 10. La méthode utilisée

Les objectifs de cette recherche étant :

- Approfondir une dynamique sociale qui est le phénomène du leadership et essayer de saisir les interactions et le sens que donnent les chauffeurs au leader.
- L'exploration de ce phénomène complexe qui n'a pas été traité dans ce contexte précis.
- Arriver à des propositions pratiques pour augmenter la productivité à travers la compréhension des points de vue des chauffeurs sur le leader.

Puisque l'objectif est de connaître le sens que les chauffeurs donnent au bon leader et d'approfondir nos connaissances sur un phénomène qui n'a pas été étudié dans ce contexte, et vue la population d'étude qui est restreinte (30 ouvriers dans le service visé par cette étude) alors la méthode qualitative s'impose.

### **10.1. La technique de collecte de données**

Selon Mauris Angers (2014), parmi les avantages de l'entretien de recherche on trouve l'accès à des réponses nuancées, la possibilité de découvrir de nouveaux éléments relatifs au phénomène étudié, l'appuie sur les mouvements gestuels, les mimiques et le changement de ton chez l'interviewé qui peut être très utile pour une meilleure compréhension des propos et du sens que donne l'interviewé au phénomène. Puisque ces avantages coïncident parfaitement avec les objectifs de cette recherche donc on a choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte de données.

## **11. La population mère**

Cette recherche se déroulera dans la période entre avril et mai 2025 à NUMILOG SPA agence Bejaïa, Irriyahan commune Tala Hamza wilaya de Bejaïa,

Algérie, plus précisément au service Accroche-Décroche qui a comme mission principale le chargement des remorques avec des produits de Cevital pour les préparer à la livraison par d'autres chauffeurs. L'attention sera portée sur les chauffeurs travaillant dans ce service qui sont de l'ordre de 13 chauffeurs de NUMILOG et 06 chauffeurs d'une autre société privée qui réalisent les mêmes tâches, ainsi que 04 chefs d'équipes et 04 coordinateurs dirigé par 01 responsable d'exploitation.

### **11.1. L'échantillon et la méthode d'échantillonnage**

Vue la population restreinte, l'objectif de cette recherche qui est la compréhension des représentations implicites des chauffeurs concernant le bon leader, et l'exploration d'une éventuelle relation entre le style de leadership et le développement des relations leader-membres qui à leurs tours favorisent l'implication des chauffeurs, une démarche non probabiliste s'impose. Et vue mon expérience comme chauffeur et parfois comme coordinateur et comme chef d'équipe, on a opté pour un échantillonnage typique pour n'inclure que les individus susceptibles de coopérer et de fournir des informations fiables, ainsi que des chauffeurs évalués et jugés par le responsable et par mes observations sérieux et impliqués au travail. Donc la procédure sera de choisir parmi les chauffeurs du service Accroche-Décroche un

chauffeur à la fois, en suite réaliser un entretien et choisir un autre chauffeur et continuer jusqu'à saturation.

A cause de quelques difficultés dont ma maladie et un changement soudain dans la structure du service où on a prévu de réaliser l'enquête, il n'était possible de concrétiser les entretiens qu'avec un panel de cinq chauffeurs.

Voici un tableau récapitulatif des chauffeurs sélectionnés et interviewés ;

**Tableau 4 : Identification des interviewés**

<b>L'interviewé</b>	<b>Age</b>	<b>Genre</b>	<b>Situation familiale</b>	<b>Niveau d'étude</b>	<b>Ancienneté dans le poste</b>
Chauffeur 1	44 ans	Masculin	Marié	2 année secondaire	5 ans
Chauffeur 2	52 ans	Masculin	Marié	9 AF	13 ans
Chauffeur 3	35ans	Masculin	Célibataire	9 AF	4 ans
Chauffeur 4	32 ans	Masculin	Célibataire	9 AF	1 an
Chauffeur 5	38ans	Masculin	Marié	8AF	1 an

## Synthèse

Après avoir formulé une question de départ qui est : « quel est le style de leadership le plus adéquat qui favorise l'implication au travail des chauffeurs à NUMILOG SPA Bejaïa ? », on a commencé les lectures et on a dégagé des théories et des approches diverses qui ont traité le leadership, et de même pour l'implication au travail. On a ensuite entrepris quelques entretiens exploratoires qui ont permis de constater une forte compatibilité entre les théories dites implicites du leadership et les propos des chauffeurs et des chefs d'équipes interviewés. Pour l'implication il m'est paru que l'approche de Saleh et Hosek (1976) est la plus compatible selon les propos des interviewés. Ensuite vient l'élaboration de la question principale et des hypothèses,

puis l'opérationnalisation des concepts, le choix de la méthode de recherche et de la technique de collecte de données.

*Chapitre II : Le leadership et le phénomène de  
l'implication au travail*

## **Chapitre II : Le leadership et le phénomène de l'implication au travail**

### **I. Les fondements du concepts leadership**

Depuis l'existence de l'homme et de son mode de vie social, il a essayé selon ses connaissances d'intervenir sur plusieurs composantes influençant le groupe pour réaliser des objectifs. La relation de pouvoir chef-membres étant un élément clé dans le fonctionnement des groupes, ce qui a motivé plusieurs chercheurs à apporter des réflexions dans ce sens. Au fil du temps, grâce à une succession de critiques et de visions différentes, on trouve actuellement un considérable savoir scientifique sur le leadership qui ne cesse de se développer. La quête principale était de trouver le style de leadership le plus efficace, pour ce, une grande variété de problématiques a été réalisée, chaque chercheur procédait selon ses objectifs et selon son champ disciplinaire. Donc il y avait toujours d'un côté plusieurs visions pour appréhender le leadership d'où émanent plusieurs théories et approches, et d'un autre coté des visions sur son efficacité interprétée par plusieurs concepts tel que la productivité, la cohésion du groupe, l'engagement organisationnel et l'implication au travail.

#### **1. L'approche du grand homme**

La première approche mobilisée pour expliquer le leadership est l'approche du grand homme, vers le XIX siècle, elle s'inscrit dans l'approche axée sur les traits, à cette époque, les recherches tentaient d'énumérer des caractéristiques dites innées qui distingue un leader d'un non-leader. Cette approche a ignoré la femme qui peut être leader, n'a pas fournie des instruments de mesure et les résultats stipulées n'étaient pas répliques (Saint-Michel, 2023). Vers la moitié du XX siècle, les défenseurs de cette approche ont élaboré une méthodologie et des techniques de mesures des différences individuelles pour dégager six caractéristiques d'un leader comme suivant : **les caractéristiques physiques** comme l'âge, la taille, l'apparence et le poids, **l'environnement social** principalement la position sociale, l'éducation et la mobilité, **l'intelligence** puisqu'elle est un élément crucial en relation avec la prise de décision, le savoir, la maîtrise et avec d'autre action que le leader mène, **la personnalité** à l'exemple de la confiance en soi, l'esprit de domination et l'équilibre

émotionnel, **Les caractéristiques liées à la tâche** le leader a un sens de responsabilité, de l'initiative et un besoin d'accomplissement, **les habiletés sociales et interpersonnelles**, il participe vivement dans différents groupes et noue facilement des relations sociales. Les études empiriques ont démontré ensuite qu'il n'y a pas une relation significative entre ces caractéristiques et le bon leader, néanmoins, ces caractéristiques étaient en relation avec d'autre éléments comme la relation entre l'intelligence et le rendement (Gosselin, É et autres, 2017).

## **2. L'approche axée sur les comportements :**

Après les critiques adressées, une autre approche s'émerge ; l'approche axée sur les comportements. Comme suite logique dans l'évolution d'une recherche, d'autres chercheurs se sont lancés dans l'étude du leadership mais cette fois en se concentrant sur les comportements du leader. Puisque les caractéristiques individuelles n'étaient pas validées par les études empiriques. Menées à l'Université de l'Ohio et à l'Université du Michigan, l'objectif était de dégager les différents comportements qui distinguent le leader efficace. Ces recherches menées indépendamment l'une de l'autre, dans un laps de temps très proche, ont conclu qu'il y avait deux types de comportements des leaders qui influence la productivité ; des comportements orientés vers les tâches, et des comportements orientés vers les membres. Ils ont remarqué aussi qu'un leader efficace peut mobiliser un comportement, les deux comportements simultanément où changer d'un comportement à un autre selon les différentes situations. Donc jusque-là, il n'était toujours pas possible de présenter un type spécifique de leadership comme le plus efficace pour toutes les situations (Gosselin, É et autres, 2017). Ensuite viennent Blake et Mouton pour valoriser ces résultats et proposer cinq types de leadership en se basant sur les deux dimensions des comportements dégagés dans ces dernières recherches. Les limites de cette typologie étaient principalement le fait de ne pas prendre en considérations le contexte, les réactions des membres du groupe et les différents aléas dans une organisation (Gosselin, É et autres, 2017).

### **3. L'approche axée sur la situation :**

Pour cerner ces lacunes, l'approche axée sur la situation s'est substituée. Mise en avant par plusieurs chercheurs tel que Robert House, Paul Hersey et Kenneth Blanchard, Fred Fiedler et d'autres, avec des différentes perceptives concernant les éléments sur lesquels un leader doit se concentrer pour choisir le style de leadership approprié. Alors que pour House les éléments dont un leader doit tenir compte lors du choix du meilleur style de leadership à appliquer dans une situation donnée sont les caractéristiques des subordonnés et les caractéristiques de l'environnement du travail, on trouve une conception différente chez Hersey et Blanchard qui mettent en avant la maturité des subordonnés dans le groupe ; une maturité au travail qui réside dans les compétences et l'expérience des subordonnés et une maturité psychologique qui émane principalement des motivations intrinsèques des subordonnés. Pour Fiedler, le leader ne doit pas adapter son style en fonction des situations, mais plutôt façonner les facteurs situationnels qu'il désigne par les relations leader-membres, le niveau de structuration de la tâche et le pouvoir formel du leader, pour lui les deux styles les plus efficaces dans un groupe sont le leadership autoritaire et le leadership démocratique. L'approche situationnelle a servi comme base pour le développement de plusieurs théories contemporaines du leadership (Gosselin, É et autres, 2017).

### **4. L'approche charismatique :**

Depuis 1980, les chercheurs ont donné une importance majeure à l'étude de l'approche charismatique et transformationnelle du leadership (vu l'ampleur des recherches orientées vers ses deux approches). L'approche du leadership charismatique tient son origine des travaux de Max Weber Sur la bureaucratie et l'autorité. Il a évoqué trois types de domination ; rationnel, traditionnel et charismatique. Selon lui concernant la domination charismatique, le charisme et définis comme étant synonyme de qualités extraordinaires ou caractère surnaturel et surhumain du leader. L'accent ici est mis sur la perception des suiveurs qui croient en ses qualités après le partage d'une vision optimiste dans une situation de crise. Après

les travaux fondateurs de Weber (1947), viennent les défendants des théories dites néo-charismatiques pour expliquer les comportements du leader charismatique ainsi que le processus d'influence qui conduit les suiveurs à octroyer le statut de leader loin du système formel de l'organisation. Selon Conger et Kanungo (1987), Les comportements des leaders charismatiques sont centrés sur des qualités propres aux leaders, à savoir une confiance en soi, un état optimiste, le courage pour prendre des risques et promouvoir un changement radical. En parallèle le leader démontre ses compétences telle qu'une bonne connaissance de l'organisation, de son environnement et des besoins et attentes des suiveurs. En plus de ces qualités, le leader se base sur des valeurs et une vision claire et inspirante pour influencer les suiveurs (Saint-Michel, 2023).

### **5. L'approche transformationnelle :**

En 1985, Bass Propose une approche du leadership transformationnel et transactionnel en s'appuyant sur les travaux de Burns (1978). Il suggère que les deux styles de leadership expriment deux facettes d'un seul modèle. Cette approche et un prolongement de l'approche charismatique. Le leadership transformationnel se présente comme modèle où le leader -grâce à un échange- inspire et transforme les perceptions et les consciences des suiveurs, ainsi que le niveau de leurs besoins en sorte qu'ils agissent en faveur des objectifs organisationnels (Saint-Michel, 2023).

### **6. L'approche transactionnelle :**

Quant au leadership transactionnel, ayant la même visée qui est d'influencer les comportements des suiveurs et les encadrer pour aboutir aux objectifs de l'organisation, La démarche suivie par le leader transactionnel est différente de celle suivi par le leader transformationnel, ici il existe une transaction, un échange leader-suiveurs basée sur l'intérêt donnant donnant. Le leader offre des avantages tangibles ou non tangibles aux suiveurs en contrepartie de la réalisation de certains objectifs organisationnels. Dans ces deux approches (transformationnelle et transactionnelle), les chercheurs s'intéressent davantage sur les suiveurs, leurs besoins, leurs attitudes et leurs perceptions (Saint-Michel, 2023).

## **7. La théorie LMX leader-membre-échange**

En 1995, Graen et Uhl-bien mettent en avant la relation entre le leader et les membres et proposent ainsi la théorie du leadership LMX en anglais (leader-member-exchange), grâce à un leadership transformationnel la relation et les échanges leader-membres s'intensifie ce qui fait naître une relation de bonne qualité, la confiance et l'esprit d'associé s'installent entre le leader et les membres ce qui facilite l'élargissement des responsabilités et le dépassement des objectifs individuels en faveur de la réalisation des objectifs organisationnels. Lors de l'instauration d'un leadership transactionnel, la relation LMX s'affaiblit et ne peut guère aboutir à des résultats favorables pour l'organisation (Saint-Michel, 2023).

## **8. La théorie positive du leadership**

Dans une autre perspective totalement différente de celles des approches traditionnelles, suite à des comportements déviants et loin de l'éthique entrepris par certains leaders, des chercheurs ont proposé de nouvelles lectures de leaderships en s'appuyant sur les valeurs, appelée aussi théorie positive du leadership. Trois types sont avancé dans cette approche ; le leadership éthique, authentique et serviteur, ici les chercheurs ont mis l'accent sur l'intégrité du leader, ses relations à long terme avec les membres de son groupe ainsi que sur ses interactions en dehors de l'organisation lors des échanges avec des parties prenantes. **Le style de leadership éthique** se focalise sur les comportements éthiques, justes et moraux du leader ainsi que leurs effets sur les suiveurs et l'organisation. L'éthique est observable dans les actions et les relations du leader, la prise de décision est orientée par l'éthique ainsi qu'une projection sur les conséquences morales de toutes les actions sur les membres. **Le leader authentique** s'appuie aussi sur une base de valeurs, en plus il agit selon son vrai soi ; ses convictions, ses désirs, ses besoins, son expérience. Il exprime sa véritable personnalité via ses actions, se caractérise par une transparence relationnelle et peut remettre en cause ses décisions ce lui procure chez les membres de son groupe la qualité d'authenticité. Pour **le leader serviteur**, la priorité est orientée vers les membres du groupe, il les aide pour développer leurs potentiels en prenant en compte

la spécificité de chaque membre. Généralement ce leader a une motivation intrinsèque et un sentiment d'empathie (Saint-Michel, 2023).

### **9. Les théories implicites du leadership :**

En 1993, Lord et Maher se focalisent dans leur définition du leadership sur le processus mobilisé par les suiveurs pour accepter un leader et lui octroyer le pouvoir de commandement. Ce principe renvoie aux théories dites implicites du leadership proposé par Eden et Leviatan en 1975, qui stipulent l'existence d'un processus de catégorisation chez les suiveurs, ce processus inclut des représentations sociales et des stéréotypes utilisés pour valider ou refuser l'octroi du statut leader (Saint-Michel, 2023). Selon cette théorie, les individus lors de leurs socialisations et par leurs expériences vécues, accumulent un ensemble de représentations qui désignent le bon leader. Lorsque ces individus interagissent avec une personne, le processus de catégorisation se déclenche inconsciemment, si la personne représente des qualités comprises dans les représentations mentales elle sera considérée et acceptée comme leader sinon elle sera automatiquement reconnue comme suiveur quel que soit son statut formel. On peut dire que ce processus est une comparaison entre les représentations du bon leader que les individus possèdent et les attribues de la personne avec laquelle ils interagissent.

## **II.L'implication des ouvriers au travail**

### **1. L'approche de Saleh et Hosek 1976 :**

D'autre part, concernant l'implication des salariés au travail, Saleh et Hosek (1976) stipulent qu'elle est repérable grâce à trois facteurs ; l'intérêt central du travail, la participation active et la centralité de la performance au niveau de l'estime de soi. Autrement dit c'est un reflet du soi dans le contexte du travail. Il faut retenir ici que l'implication au travail peut être appréhendée sur deux niveaux ; en premier lieu par des antécédents comme des attributs de la personnalité, en deuxième lieu par la situation et le contexte organisationnel au travail (Louche C, 2019).

### **2. L'approche de Morrow (1983)**

Très proche des idées de Saleh et Hosek sur l'implication au travail, Morrow définit cette dernière comme étant une situation où le salarié s'identifie par son travail, et sa performance influence son estime de soi. Pour expliquer l'implication au travail on doit faire recours à cinq éléments ; les caractéristiques personnelles des salariés, les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques du poste du travail, l'état de la surcharge et de l'ambiguïté des rôles et des relations avec la hiérarchie (Louche C, 2022). Il a aussi proposé une typologie de l'implication au travail ; normative fondée sur les normes et les valeurs des suiveurs, calculée où les suiveurs décident de s'impliquer au travail quand la situation est bénéfique pour eux, organisationnelle quand ils s'attachent à l'organisation, ses valeurs et son statut dans la société, et enfin l'implication au métier qui signifie un attachement pour le domaine du travail peu importe l'organisation ou ils travaillent (Morrow, P. C. 1983).

Ces deux approches considèrent l'implication au travail comme relation entre l'individu et son travail.

### **3. L'approche de Meyer et Al (2004)**

Bien qu'une grande majorité de chercheurs appréhendent l'implication comme lien psychologique d'un individu envers le travail, le métier, l'organisation ou autre, Meyer et Al (2004) propose de considérer l'implication comme composante de la

motivation. Demery-Lebrun propose une synthèse de plusieurs échelles de mesure de l'implication dans le métier en continuité avec la conception de Meyer et Al, d'où il propose des composantes pour opérationnaliser le concept à savoir : une dimension affective, une dimension normative, les couts accumulés pour exercer le métier, l'absence d'alternative, la planification dans le métier et la résilience envers le métier. Bien que cette approche vise la relation de l'individu avec son métier mais il est possible de la transposer sur la relation de l'individu avec son travail (Demery-Lebrun, M 2006).

### **III. L'influence du leadership sur l'implication des ouvriers au travail selon les théories implicites**

Selon ces théories, lorsque les représentations mentales que les suiveurs ont du bon leader coïncident avec des attribues d'un individu, cela peut amener à trois développements possibles ; le premier est que les suiveurs acceptent et reconnaissent l'individu en question comme leader ce qui favorisent et intensifie les relation leader membres LMX ce qui à son tour augmente la performance au travail. Le deuxième, la coïncidence des représentations et des attribues augmente la chance et l'accès à des promotions. Le troisième est l'accroissement de la satisfaction au travail.

#### **Synthèse**

Les théories citées dessus sont divergentes, chaque chercheur appréhendait cette question selon la perspective qu'il croyait la plus pertinente. En réalité elles traitaient toutes des contextes des sociétés occidentales qui sont très différentes de la nôtre, c'est pour cela que on a opté pour les théories implicites parce qu'il serait possible au moins de vérifier si les représentations du bon leader sont similaires dans notre société.

## *Partie pratique*

*Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil*

## **Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1. La SPA NUMILOG, Historique et principale activités**

Crée par le groupe CEVITAL en 2007, l'objectif principal était l'accompagnement du développement des activités de CEVITAL et la garantie d'un support logistique performant. Cette période a été marquée par une insuffisance significative dans les ressources, les infrastructures et les compétences.

En 2014 NUMILOG s'est ouvert au marché externe pour mettre son savoir-faire logistique au service de ses clients avec comme ambition de faire de leurs réussites et de leurs compétitivités une priorité. Pendant les trois années de 2022 à 2024 NUMILOG a renforcé sa flotte avec l'achat de camions et des remorques.

Aujourd'hui NUMILOG représente plus de 75 000 000 d'euros de chiffre d'affaires et emploie plus de 1400 collaborateurs et cumule 18 ans d'expérience. L'entreprise se distingue par sa capacité à créer de la valeur et d'établir des partenariats solides dans le domaine de la logistique.

### **2. La situation géographique**

L'enquête dans ce travail a été réalisé à NUMILOG SPA agence Bejaïa, qui se trouve à Iriyahen Bejaïa, avec un immeuble comme siège de la direction et un parc pour servir la flotte (stationnement, entretien, gasoil, lavage...etc.)

### **3. Les valeurs IRIS du groupe CEVITAL**

Ces valeurs sont adoptées par le groupe CEVITAL ainsi que toutes ses filiales y compris NUMILOG SPA.

**Intégrité :** chacune des pratiques professionnelles et commerciales sont guidées et mises sur le respect, l'honnêteté, la transparence et l'équité, c'est l'intégrité qui régit le travail.

**Respect :** valeur essentielle pour créer un cadre de travail harmonieux au sein duquel chacun peut évoluer selon sa personnalité.

**Initiative** : elle s'exerce dans le cadre des missions habituelles et elle implique une posture ouverte et attentive à l'environnement et une capacité à se projeter dans l'avenir pour anticiper les risques et percevoir les opportunités d'efficacité.

**Solidarité** : cette valeur se traduit par un engagement social, une implication dans le développement communautaire et une solidarité entre les employés.

#### **4. La présentation détaillée du service Accroche-Décroche**

Dans une démarche visant le respect des délais de livraison et l'augmentation de la productivité le service Accroche-Décroche a été lancé pour charger les remorques avant l'arrivée du chauffeur livreur, pour gagner du temps et éviter les retards de livraison. Le principe est simple, un responsable d'exploitation et quatre chefs d'équipe veillent à la gestion de quatre équipes de chauffeurs composées chacune de cinq chauffeurs. La mission du chauffeur et d'accrocher une remorque et de la charger par un des produits de CEVITAL ensuite revenir au parc et la décrocher le temps que le chauffeur livreur arrive. Cette action est répétée en H24 7jours/7jours avec une succession d'équipe chaque 12 heures.

*Chapitre IV : Collecte, Interprétation et analyse des résultats*

## Chapitre IV : Collecte, Interprétation et analyse des résultats

### 1. L'analyse thématique transversale des données

#### 1.1. Le premier axe : les représentations sociales implicites du leader chez les chauffeurs

Pour chercher les qualités du bon leader qui sont reconnues par les chauffeurs on a posé six questions sur les principales qualités du bon leader tirés des théories implicites du leadership à savoir :

**La sensibilité :** la majorité des interviewés ont affirmé qu'un bon leader doit être attentif et compatissant avec eux, sinon il ne sera pas considéré comme leader, « *Un leader qui ne cherche pas à connaître les détails, la situation, les capacités, les attentes des membres de son équipe n'est pas un vrai leader* » chauffeur 1, ils ont aussi déclaré que le leader doit avoir le maximum d'informations sur les chauffeurs comme leurs niveaux, leurs états de santé et leurs capacités et attitudes pour une meilleure gestion. Un seul interviewé n'était pas d'accord sur ce point, il a dit que le leader peut gérer son équipe sans avoir à connaître des détails sur eux, on a ensuite constaté que son avis était le reflet de crainte qu'il sera traité autrement ; il ne voulait pas avoir de faveurs parce qu'il avait une maladie chronique, il ne voulait pas que tout le monde prennent connaissance de sa maladie et il voulait qu'on se comporte avec lui comme tous les autres chauffeurs.

**Le dévouement :** tous les interviewés ont été d'accord sur ce point, pour eux un leader doit être motivé et déterminé sinon il ne pourra pas avancer ni dans la réalisation de ses tâches, ni dans son avenir dans la société et il ne sera pas accepté et obéi par les chauffeurs, « *C'est essentiel pour le chef et pour les chauffeurs aussi, la volonté de réalisation des tâches est primordiale pour la continuité du travail* » chauffeur 4, « *Quelqu'un qui est motivé, déterminé avec une forte volonté est toujours meilleur que les autres* » chauffeur 5,

**La force :** plus de la moitié des interviewés ont déclaré qu'un bon leader ne doit pas être tout le temps autoritaire mais plutôt être autoritaire dans certaines situations et avec certains chauffeurs seulement si non il sera vu comme arrogant et vantard et il ne sera

pas bien apprécié par les chauffeurs, « *Non, l'autoritarisme ne peut pas amener à de meilleurs résultats, s'ils l'appliquent, il y aura des effets négatifs et des réactions de blocage de travail de la part des chauffeurs* » chauffeur 4. Deux chauffeurs au contraire ont dit que l'autoritarisme est la meilleure façon pour gérer les chauffeurs parce qu'une souplesse dans la gestion de l'équipe causera une perte de contrôle et de pouvoir, « *C'est la clé principale du bon fonctionnement de l'équipe, un chef qui ne s'impose pas et qui n'impose pas son avis et ses ordres ne pourra pas aller loin* » chauffeur 1.

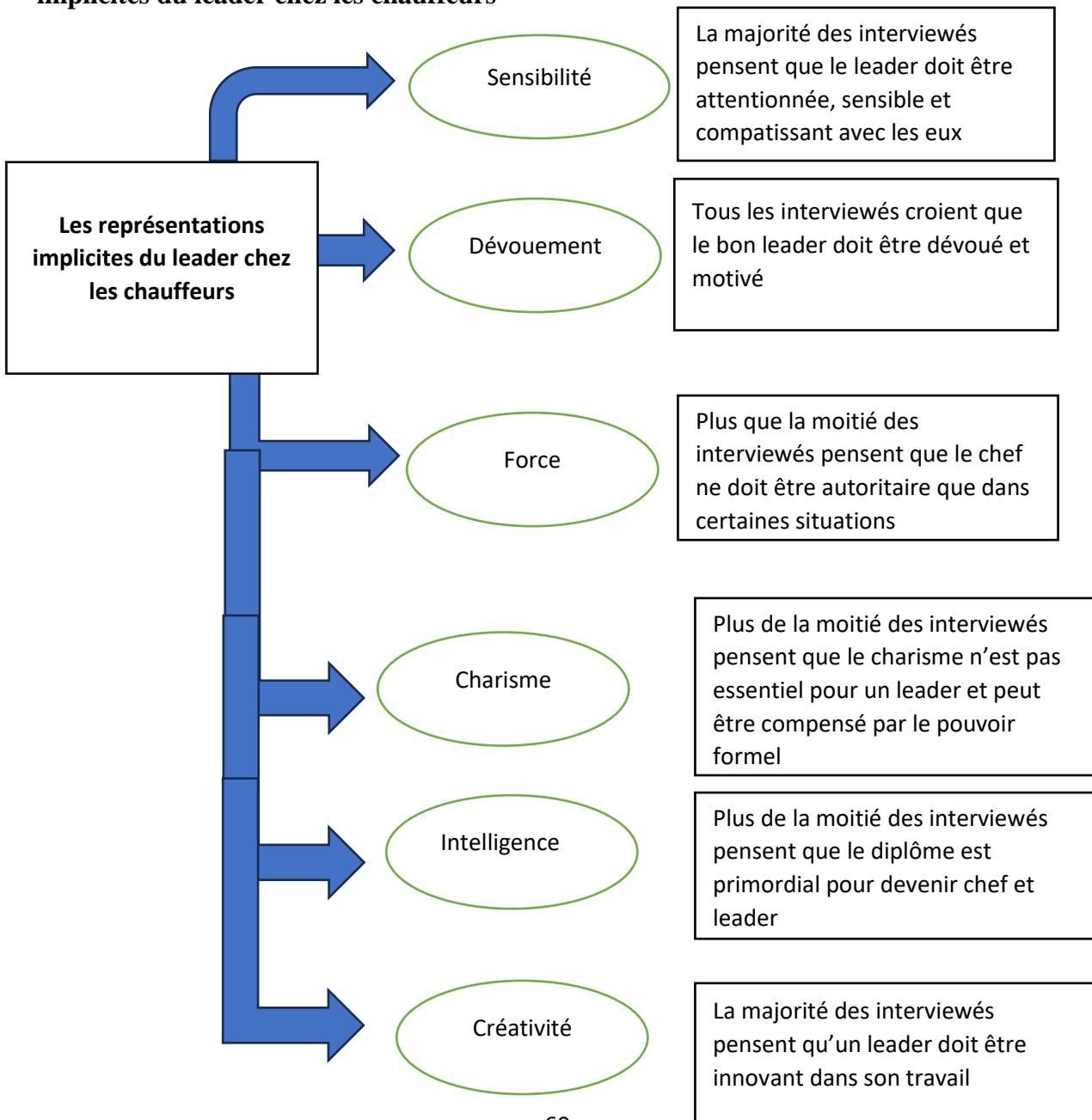
**Le charisme :** plus de la moitié des interviewés ont annoncé que le charisme n'est pas une qualité essentielle pour être leader puisqu'elle peut être compensée par le pouvoir formel du poste et l'appui des collègues, « *En plus le chef est toujours favorisé par les autres chefs et responsables donc malgré l'absence du charisme il peut influencer les chauffeurs* » chauffeur 5, pour les autres interviewés le charisme est une qualité relative au bon leader, « *Un chef charismatique peut régler des problèmes juste avec sa présence. Une chef qui n'a pas de charisme ne sera pas respecté ni obéi* » chauffeur 4.

**L'intelligence :** plus de la moitié des interviewés ont déclaré que le niveau d'étude est primordial pour qu'un chef soit considéré comme leader, pour eux le chef doit avoir un certain niveau pour qu'il soit à la même hauteur que le directeur et les autres responsables, « *Un chef non diplômé malgré avec l'expérience ne pourra pas être performant comme le chef diplômé* » chauffeur 5, pour les autres interviewés le niveau d'étude n'est pas primordial pour être chef ou leader, l'essentiel c'est l'expérience sur le terrain, « *Si une personne est intelligente et très motivé il peut compenser les études et c'est ce qu'on a vu réellement dans plusieurs cas* » chauffeur 1, on a remarqué que les deux chauffeurs qui ont adopté cette réponse ont en commun deux éléments ; ils n'ont pas fait d'études supérieurs et ils ont l'intention et une forte volonté d'évoluer vers un post administratif ce qui justifie leurs réponses.

**La créativité :** tous les interviewés ont affirmé que l'innovation et la recherche de nouvelles solutions et une qualité d'un bon leader qui dépasse le fait de la simple réalisations taches, néanmoins ils avaient deux perspectives différentes concernant

cette même réponse ; plus que la moitié des interviewés ont simplement dit que l'innovation est une qualité qui distinguera un bon leader « *Oui, il vaut mieux pour un chef de proposer de nouvelles idées et des solutions au difficultés rencontrées au travail, pour qu'il s'affirme comme un bon chef compétent* » chauffeur 3, pour les autres l'innovation est un effort supplémentaire de la part d'un bon leader, donc il doit d'un côté servir la société et les chauffeurs et d'autre côté il doit être récompensé comme un effort supplémentaire, « *il n'est pas obligé de trouver des solutions ou créer de l'innovation dans son service. L'innovation et la recherche de solution est une tâche à indemniser pas un supplément gratuit* » chauffeur 5.

**Figure 2 : récapitulatif des réponses des interviewés sur les représentations sociales implicites du leader chez les chauffeurs**



**Source : élaboré par nos soins****1.2. Le deuxième axe : les relations leader-membres abouties**

Pour vérifier l'existence de relations leader-membres abouties on a posé cinq questions en suivant le schéma de la théorie LMX du leadership.

**La confiance :** tous les interviewés ont confirmé l'existence d'un climat très favorable dans leurs équipes et une bonne relation avec leurs chefs qui dépasse de loin le cadre formel du travail, ce climat de confiance et d'entraide est l'idéal pour la satisfaction au travail et pour le déroulement des activités selon les propos des interviewas.

**La compréhension :** tous les interviewés ont confirmé que leurs chefs ont des informations détaillées sur eux et sur les autres chauffeurs de leurs équipes, cela vient des discussions et du partage entre chefs et chauffeurs, le climat de confiance et le temps que les chauffeurs passent avec leurs chefs ont favorisé le partage d'informations des fois très intimes sur les chauffeurs. Ces informations aident les chefs à mieux comprendre les chauffeurs de leurs équipes, « *Oui, notre chef est très bien informé sur nous, il sait qui est sérieux et qui ne l'est pas, avec le temps et les discussions il arrive à avoir des informations sur les chauffeurs comme ça il saura comment se comporter avec chaque chauffeur de la manière la plus adéquate* » chauffeur 3.

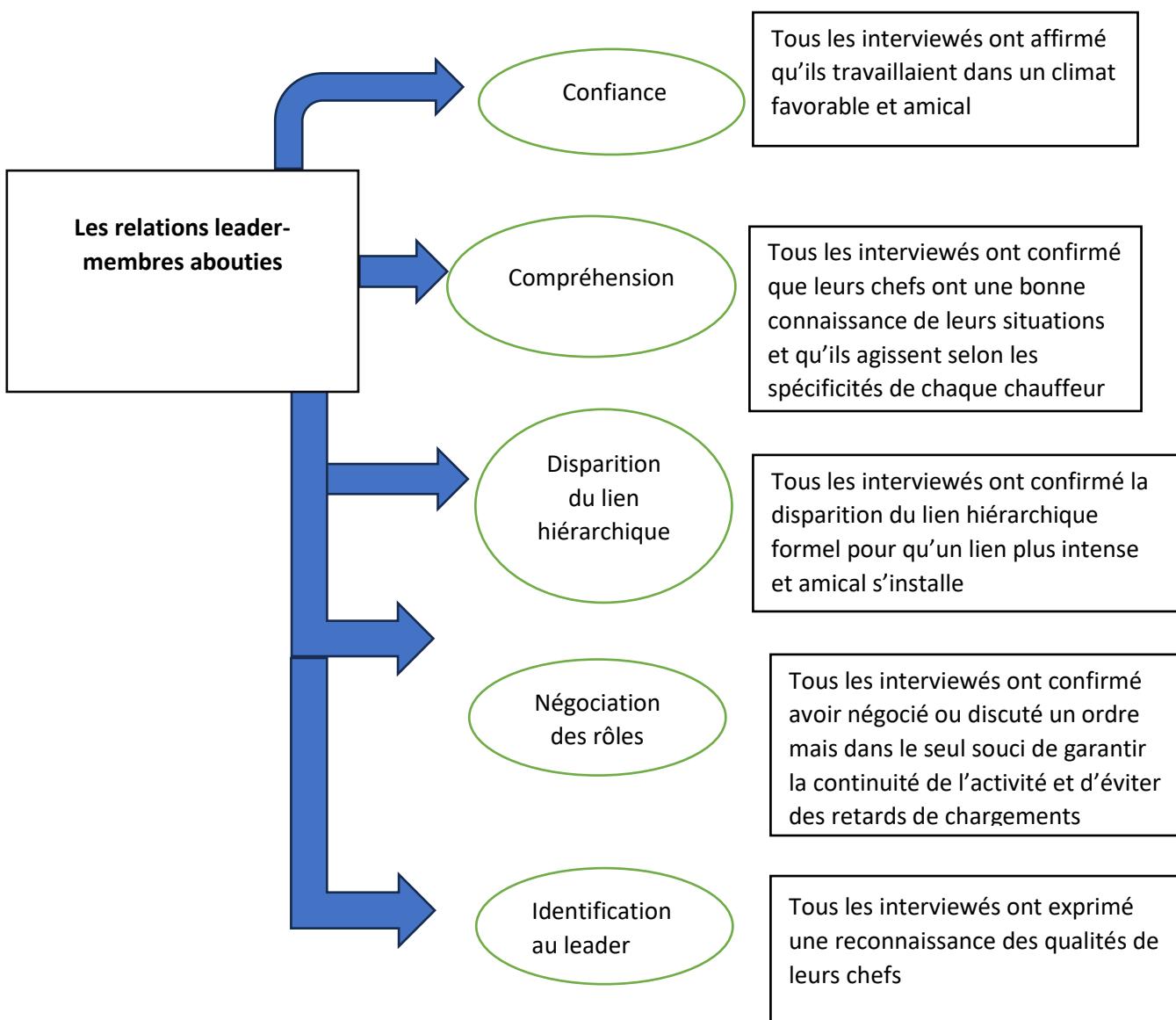
**La disparition du lien hiérarchique :** tous les interviewés ont déclaré que les ordres sont transmis d'une façon amicale grâce au développement de la relation chef-membres, le cadre formel est dépassé laissant place à une entraide et collaboration pour atteindre les objectifs et réaliser les tâches, « *Le processus est fluide et simple, je sens comme si on est frères dans la même famille. On parle, on discute et des fois on rigole tout en garantissant un déroulement normal de l'activité* » chauffeur 5.

**La négociation des rôles :** selon tous les interviewés, il y a des moments où ils ont discuté les ordres de leurs chefs, et dans tous les cas c'était pour éviter un blocage de l'activité, donc c'était une intervention de leurs parts en faveur du bon déroulement de l'activité et c'était en dehors de leurs tâches, « *Je l'informe pour qu'il puisse me*

*changer de destination par exemple au lieu de m'envoyer pour charger de l'huile il va m'envoyer pour charger du sucre s'il y a beaucoup de camions et si ça risque de me prendre plusieurs heures pour charger l'huile » chauffeur 3.*

**L'identification au leader :** tous les interviewés ont défendu indirectement leurs chefs en mettant en avant deux qualités principales ; l'équité et défendre les droits des chauffeurs, *« Je dirais directement l'équité et l'égalité de partage du travail, quand je travaille avec un chef qui ne fait pas de différence entre les chauffeurs dans le travail »* chauffeur 4, *« Pour moi la qualité principale pour un bon chef est qu'il soit près à régler tout problème que le chauffeur peut avoir au travail »* chauffeur 2.

**Figure 3: récapitulatif des réponses sur les relations leader-membres abouties :**



**Source : élaboré par nos soins****1.3. Le troisième axe : l'implication au travail**

Dans la sélection des participants au entretiens on a choisi typiquement des chauffeurs impliqués au travail, reconnus sérieux et que j'ai moi-même observé et confirmé leurs implications au travail, donc cet axe est ajouté à titre vérificatif.

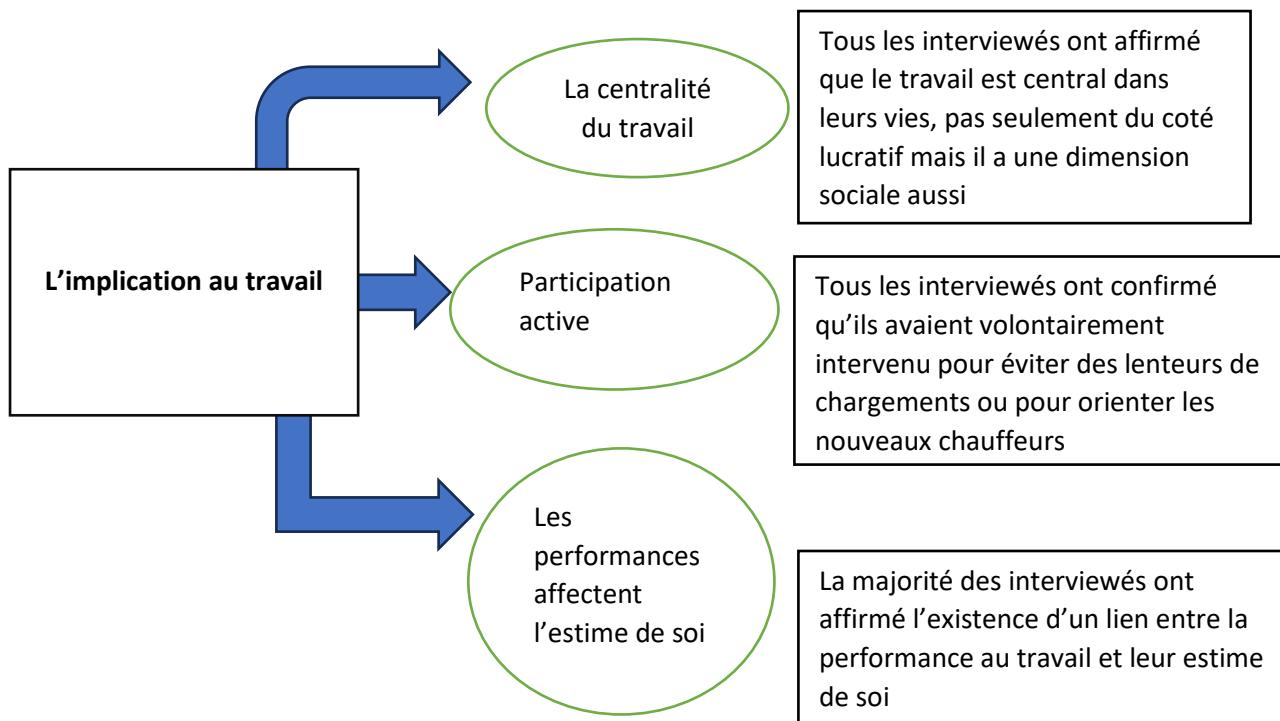
**La centralité du travail :** tous les interviewés ont confirmé que le travail a une place centrale dans leurs vies, il n'était pas question de la contrepartie monétaire seulement mais le travail pour eux représentait un statut et un élément qui conduit à une acceptation sociale et à une fierté de soi, ils ne pouvaient pas imaginer un individu qui vit sans travail que ça soit salarié ou libéral, « *Ce lui qui ne travaille pas est un mort vivant. Le monde et la vie ne peuvent pas être séparées du travail c'est comme l'eau, l'air et la nourriture. Et ce n'est pas pour l'argent seulement mais pour être un homme normal il faut avoir une activité* » chauffeur 4.

**La participation active :** tous les interviewés ont affirmé qu'ils ont intervenu volontairement pour aider d'autres chauffeurs, accompagner des nouvelles recrues ou à plusieurs reprises pour éviter un retard de chargement, « *Oui, je vous ai dit que je partageais toujours toute information pour le chef puisse décider et bien orienter les chargements, c'est vrai qu'il obtient des informations de plusieurs parties, mais les informations que le chauffeur partage avec lui sont des informations en temps réel et sur place ce qui lui procure une marge de manœuvre* » chauffeur 1.

**Les performances affectent l'estime de soi :** la majorité des chauffeurs ont confirmé qu'ils avaient ce sentiment qui varie en fonction de la réalisation de l'objectif journalier, l'accomplissement de l'objectif procure un sentiment positif de l'estime de soi, dans le cas où l'objectif n'est pas atteint un sentiment de frustration et une diminution de l'estime de soi l'accompagne, « *Cela dépend des récompenses, s'il y avait des récompenses pour ceux qui réalisent plus de chargements tout serait mieux* » chauffeur 4. Un seul chauffeur a déclaré qu'il pourrait avoir ce genre de sentiment dans le cas où il sera récompensé s'il dépasse l'objectif, « *Cela dépend des*

récompenses, s'il y avait des récompenses pour ceux qui réalisent plus de chargements tout serait mieux » chauffeur 2.

**Figure 4:** récapitulatif des réponses sur l'implication au travail :



## 2. L'analyse sociologique des entretiens

### 2.1. Le premier axe : les représentations sociales implicites du leader chez les chauffeurs

Le premier constat concernant cet axe repose sur le fait que tous les chauffeurs interviewés possèdent des représentations mentales incluant les qualités du leader idéal et ils procédaient inconsciemment à une catégorisation du chef en comparant les représentations qu'ils ont et les attributs que le chef exprime, ce qui conduit soit à une acceptation du chef au tant que leader soit à un refus de lui octroyer ce titre, cela correspond parfaitement à la théorie développée par Lord et Maher (1993) qui stipule que les suiveurs grâce à un processus de catégorisation inconscient basé sur des représentations mentales des qualités du bon leader, les suiveurs décident d'octroyer ou non le statut de leader après interaction avec un chef hiérarchique.

Le deuxième constat est l'existence de quelques nuances dans les réponses des interviewés qui ne correspondaient pas aux stipulations des théories implicites du leadership, par exemple certains interviewés ont répondu que le charisme, l'autoritarisme et le niveau d'étude ne sont pas des qualités essentiel pour être leader, on a essayé de comprendre d'avantage leurs réponses et on a trouvé enfin que les interviewés en question ont fait recours à d'autres éléments à part les représentations mentales pour répondre à ces questions; d'un côté il ont pris en considération leurs situations et leurs ambitions ( les interviewés qui ont répondu que le niveau d'étude n'est pas essentiel pour être leader sont des chauffeurs non diplômés qui désirent évoluer et travailler dans d'autres postes), d'un autre coté ils comparaient leurs situation et climat général dans leurs équipes avec les autres équipes ( pour ceux qui ont répondu que l'autoritarisme n'est pas une qualité du bon leader, on a trouvé qu'ils ont fait une comparaison avec une autre équipe dont le chef est autoritaire et qui a causé un inconfort chez les chauffeurs) donc en conclusion les quelques nuances de réponses collectées lors des entretiens et qui ne correspondaient pas parfaitement aux stipulations des théories implicites du leadership sont dues au recours des interviewés à d'autres éléments pour répondre à savoir la situation et l'ambition personnelles ainsi qu'à des comparaison avec le climat et la situation dans les autres équipes grâce aux échanges entre chauffeurs.

On peut dire alors que les interviewés - en s'appuyant sur leurs représentations mentales - procèdent inconsciemment à une catégorisation après interaction avec leurs chefs et décident d'accepter ou non de leurs attribuer le statut de leader, ce qui correspond aux théories implicites du leadership. Les interviewés dans ce contexte précis s'appuient aussi dans ce processus de catégorisation sur un élément personnel et un autre relatif au groupe ; sur l'ambition et la situation personnel ainsi que sur une comparaison avec les autres groupes similaires dans l'entreprise, ce qui n'est pas exprimé dans les théories implicites du leadership.

## **2.2. Le deuxième axe : les relations leader-membres abouties**

En ce qui concerne cet axe, toutes les réponses des interviewés ont était dans le même sens que les stipulations de la théorie LMX (leader-membres-échange), elles

ont confirmé l'existence d'une relation leader membre aboutie aussi phase d'associée, dans cette phase le leader et les suiveurs dépassent le statut formel et collaborent dans un climat favorable et amical en faveur des objectifs organisationnels tel cité par les tenants de la théorie LMX de Scandura et Graen (1986).

### **2.3. Le troisième axe : l'implication au travail**

Les réponses concernant cet axe ont affirmé que les chauffeurs sélectionnés sont tous impliqués au travail, selon Saleh et Hosek (1976) trois dimensions permettent de repérer l'implication au travail à savoir, l'intérêt central du travail, la participation active et la centralité des performances au niveau de l'estime de soi. Les réponses toutes positives ont confirmé l'implication au travail de tous les interviewés, cela est dû aussi au choix typique de l'échantillon, cette implication est facilement repérable par l'observation lors du déroulement des activités, les chauffeurs en question offrent leurs aides, orientent les autres chauffeurs et ils sont très attentifs concernant les risques au travail, ils interviennent toujours par des conseils aux autres collègues.

## *Conclusion générale*

## **Conclusion générale**

En premier lieu on a conclu que la théorie cognitive désignée aussi par l'appellation les théories implicites du leadership est plus au moins compatible avec le panel étudié mais nécessite une adaptation -qui est probablement due au contexte différent- en se référant aux éléments suivants :

1. Les représentations mentales du bon leader chez les chauffeurs dans ce contexte ne sont pas toutes d'un ordre éthique, il existe celles qui ne le sont pas ; pour certains chauffeurs un chef qui ne les autorise pas à sortir parfois avant l'heure de sortie habituelle ou ne leurs donnent pas un temps de repos de plus d'une heure entre les chargements (ce qui n'est pas autoriser selon le contrat de travail ni selon l'éthique générale) n'est pas considéré comme un leader.
2. Les représentations mentales du bon leader chez les chauffeurs dans ce contexte sont classées par un ordre d'importance, pour ces chauffeurs, l'équité et la compassion sont des qualités de leader plus importantes que le charisme et la force, donc il vaut mieux utiliser une échelle de mesure pour bien étudier ce phénomène.
3. Dans ce contexte, lors du processus de catégorisation pour décider si un chef est un leader ou non, les chauffeurs ne se réfèrent pas uniquement à une comparaison entre leurs représentations mentales et les attributs observés chez le chef comme stipulé dans les théories implicites du leadership, ils prennent aussi en considération la situation dans les groupes similaires et leurs situations personnelles. Par exemple avant que le chauffeur décide spontanément de procurer le statut de leader à son chef il fait recours inconsciemment à ses représentations mentales du bon leader et il s'informe auprès des autres chauffeurs sur les autres chefs et leurs comportements, il cherche aussi une certaine compatibilité entre ses objectifs et ses attentes d'une part et les comportements de son chef d'autres part. Donc en plus de ces représentations mentales, le chauffeur fait recours à la situation et au climat dans les autres

équipes et il penche pour le chef dont les comportements sont en faveurs de ses objectifs personnels.

4. Les comportements, les attitudes et l'implication au travail pour le même chauffeur peuvent varier en fonction des différents chefs. Le chauffeur dans ce contexte se comporte différemment quand il change l'équipe. Par exemple quand le chauffeur Sami a travaillé dans une équipe où il considérait son chef comme un leader digne de son poste, il réalisait un rendement acceptable et le chef n'avait pas besoin de le surveiller ni de le motiver, il suffisait juste de lui donner les ordres de transport et le laisser travailler. Quand ils lui ont changer l'équipe, on dirait qu'il n'était pas la même personne, il exprimait une faible volonté de travailler et une diminution de son rendement. C'est probablement du au fait qu'il ne considérait pas son chef dans cette équipe comme leader.

En deuxième lieu la théorie de Saleh et Hosek (1976) de l'implication au travail qu'on a mobilisé a été utile, mais ses défendant n'ont présenté que trois dimensions pour appréhender l'implication au travail, on a constaté que la mobilisation d'une théorie plus avancée avec plus de dimensions serait mieux pour plus d'exactitude dans la recherche.

Pour la première hypothèse, on peut dire qu'elle confirmée dans ce contexte, les représentations implicites du leader efficace favorisent les relations leader-membres chez les chauffeurs au sein de la SPA NUMILOG Bejaïa, puisque on a trouvé que les chauffeurs sélectionnés ont tous des représentations mentales concernant les qualités du leader idéal, et ils ont repéré globalement ces qualités chez leurs chefs ce qui a conduit à une acceptation du chef comme leader et ensuite au développement des relations leader-membres qui ont aboutie à une phase dite d'associés, ce qui correspond parfaitement à la première hypothèse.

Pour la deuxième hypothèse, Les relations leader-membres abouties favorisent l'implication des chauffeurs au travail au sein de la SPA NUMILOG Bejaïa. Les relations leader-membres abouties appelées aussi la phase d'associés étant parfaitement observables chez les chauffeurs sélectionnés, et les dimensions de

l'implication au travail étant aussi observées clairement chez les mêmes chauffeurs donc cette hypothèse est aussi confirmée.

De ce fait, pour répondre à la question de recherche qui était « Les représentations implicites du leader efficace chez les chauffeurs influencent-elles leurs implications au travail à NUMILOG SPA Bejaïa ? » et vue la confirmation des deux hypothèses ; donc les représentations implicites du leader efficace favorisent les relations leader-membres chez les chauffeurs au sein de la SPA NUMILOG Bejaïa, et ces dernières favorisent l'implication des chauffeurs au travail au sein de NUMILOG SPA Bejaïa, donc on peut répondre par un oui à la question de recherche; Les représentations implicites du leader efficace chez les chauffeurs favorisent leurs implications au travail à NUMILOG SPA Bejaïa.

En fin, comme perspective de recherche, on pense que dans les travaux futurs s'intéressant au phénomène du leadership dans notre société, il est impératif de chercher à décrire, énumérer et classer les représentations mentales du leader idéal chez les suiveurs, ainsi que les éléments influençant le processus de catégorisation du statut du leader ce qui servira comme un socle à une meilleure compréhension du phénomène du leadership chez nous, puisqu'il s'est avéré qu'il manque des éléments pour que la théorie positive soit adaptée dans notre contexte. Pour les recommandations pratiques on propose aux chefs hiérarchiques au travail de chercher à comprendre davantage les ouvriers ; leurs attitudes, leurs représentations mentales, leurs attentes et leurs ambitions afin de pouvoir favoriser une forte implication au travail et alors une meilleure performance.

# *Liste bibliographique*

## Ouvrages

---

1. Alami, S., Desjeux, D. et Garabuau-Moussaoui, I. (2013). Les méthodes qualitatives. (2e éd.). Presses Universitaires de France.  
<https://doi.org/10.3917/puf.alami.2013.01>.
2. Angers, M. (2014). *IPMSH : Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines – 6<sup>e</sup> éd.* Les éditions CEC.
3. Gosselin, É., Dolan, S. L., & Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel.* Chenelière éducation.
4. Jaillet, A. et Mabilon-Bonfils, B. (2021). Chapitre 1. Se méfier du sens commun. Je réussis mon mémoire de Master MEEF 1er degré : professeur des écoles. ( p. 14 -15 ). Vuibert. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-paris.fr/je-reussis-mon-memoire-de-master-meef--9782311210309-page-14?lang=fr>.
5. Jaillet, A. et Mabilon-Bonfils, B. (2021). Chapitre 2. Rédiger la bibliographie. Je réussis mon mémoire de Master MEEF 1er degré : professeur des écoles. ( p. 134 -135, ). Vuibert. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-paris.fr/je-reussis-mon-memoire-de-master-meef--9782311210309-page-134?lang=fr>.
6. Jaques, M., Campenhoudt, L. V, Quivy, R. (2022). Manuel de recherche en sciences sociales -6 éd. Armand Colin.
7. Louche, C. (2019). Psychologie sociale des organisations - 4e éd. <https://doi.org.ezproxy.u-paris.fr/10.3917/dunod.louch.2019.01>.
8. Louche, C. (2022). Introduction à la psychologie du travail et des organisations - 5e éd. Concepts de base et applications. (5e éd.). Dunod. <https://doi.org.ezproxy.u-paris.fr/10.3917/dunod.louch.2022.01>.
9. Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales -3 éd. Dunod.
10. Saint-Michel, S. (2023). Théories du leadership. <https://shs-cairn-info.ezproxy.u-paris.fr/theories-du-leadership--9782348079429?lang=fr>.

## Articles

1. Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
2. Demery-Lebrun, M. (2006). Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier.
3. Meilleurs papiers du 22e congrès de l'AGRH à Marrakech (26-28 octobre 2011) (2011). @GRH, 1, (1). <https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2011-1?lang=fr>.
4. Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500. DOI <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1983.4284606>
5. Rohim, A., Mujahidin, E., Saefuddin, D., & Husaini, A. (2017). At-Tarbiyah Al-Qiyadiyyah Al-Islamiyah Fi Al-Ma 'Ahid Al-Islamiyyah Bi Indonesia التربية القيادية الإسلامية في المعاهد الإسلامية في إندونيسيا Wifqa Manzhari Thariq As-Suwaidan طارق السويدان El Harakah, 19(2), 259. DOI: <http://dx.doi.org/10.18860/el.v19i2.4232>
6. Saint-Michel, S. et Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? @GRH, n°1(1), 13-38. <https://doi-org.ezproxy.u-paris.fr/10.3917/grh.111.0013>
7. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.<https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>
8. Teulon, F. (2024). Elton Mayo, l'école des relations humaines et les expériences « Hawthorne. Teulon, F. (2024). Elton Mayo, l'école des relations humaines et les expériences « Hawthorne ». Doit <https://hal.science/hal-04784706/>

## **Sites internet**

1. [https://query.libretexts.org/Francais/Livre %3A Principes de gestion \(OpenStax\)/13%3A Leadership/13.06%3A Approches comportementales du leadership](https://query.libretexts.org/Francais/Livre%3A+Principes+de+gestion+(OpenStax)/13%3A+Leadership/13.06%3A+Approches+comportementales+du+leadership) consulté le 02/12/2024 à 08 :55
2. <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/01/27/pouvoir-autorité%CA9-et-bureaucratie> consulté le 12/02/2025 à 10h:30
3. The Decision Lab. (2023). La théorie de l'échange leader-membre. The Decision Lab. Retrieved February 26, 2025, from <https://thedecisionlab.com/fr/reference-guide/management/the-leader-member-exchange-theory> consulté le 26/02/2025 à 19h :00

## **Thèses et mémoires :**

1. Saidene A et Taib T. (2020). Rôle du leadership dans la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein de l'entreprise algérienne : cas d'étude Entreprise d'Industrie Agroalimentaire à la wilaya de Bejaia [mémoire de master sociologie de l'organisation et du travail, université de Bejaia]
2. Saidene A. (2023). Le leadership et la promotion de la cohésion des équipes de travail au sein des entreprises : cas du groupe CEVITAL de la wilaya de Bejaia [thèse de doctorat sociologie de l'organisation et du travail, université de Bejaia]

## **Dictionnaires**

- Rinfret, N. (2012). « Leadership », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

## **Vidéos et plateformes web**

1. <https://www.youtube.com/watch?v=UMifxreW4vU&list=PLx-uqKoW1C5nXd5jnAUt8TWbjCk7tWtL&pp=iAQB> playlist
2. Dunaetz D R. (2018, 11 juillet). Introduction (chap1) Leadership by Northouse, 8thed [vidéo].
3. YouTube.<https://www.youtube.com/watch?v=UMifxreW4vU&list=PL4n8Qm9gcd2Kyus29ksLs9K9JU3F9NBJ4>

*Annexes*

## **Annexe 01 : Guide d'entretien**

### **Introduction :**

Étant étudiant à l'université de Bejaïa et un de vos collègues de travail, dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle sur le style de leadership et son effet sur l'implication de chauffeurs à NUMILOG SPA, dans le but de l'obtention d'un master en sociologie de l'organisation et du travail, je vous invite à répondre aux questions suivantes.

L'anonymat vous sera garanti et vos réponses ne serviront que pour la recherche. Si vous acceptez j'enregistrerai notre conversation si non je prendrai notes. Vous êtes appelé à répondre librement en donnant le plus d'explications et d'informations possibles selon votre expérience pour que je puisse réaliser mon travail.

Je vous remercie d'avance d'avoir accepté de participer à cette recherche.

### **Identification de l'interviewé :**

- 1) Nom, prénom ou pseudonyme
- 2) Age, genre et situation familiale
- 3) Poste occupé, niveau d'étude et ancienneté dans le poste actuel

### **Axe 1 : les représentations implicites du leader chez les chauffeurs**

- 1) Que pensez-vous d'un leader attentionné envers les membres de son équipe ?
- 2) La détermination est-elle une qualité primordiale pour être un leader ? Pourquoi à votre avis ?
- 3) Parlez-moi de l'autoritarisme et de la place qu'il devra avoir chez un leader ?

- 4) Un leader peut-il exercer une influence sur les membres de son équipe sans avoir du charisme ? Pourquoi à votre avis ?
- 5) Comment évaluez-vous l'importance du niveau d'études par rapport aux qualités d'un leader ?
- 6) Que pensez-vous d'un leader qui réalise toutes ses tâches mais ne propose jamais de nouvelles idées ou des solutions innovantes ?

### **Axe 2 : les relations leader-membres abouties**

- 1) Pouvez-vous décrire globalement le climat au travail dans votre équipe ?
- 2) Comment jugez-vous les informations que les chefs d'équipes ont en ce qui concerne les chauffeurs de leurs équipes (les compétences, les points forts et points faibles ...etc.) ?
- 3) Pouvez-vous me parler de votre point de vue sur le processus de transmission d'un ordre de transport du chef au chauffeur ?
- 4) Est-ce que ça vous est arrivé de discuter avec votre chef afin de d'annuler ou de modifier une décision déjà prise ? Si oui, dans quelle circonstance s'est déroulée cette discussion ?
- 5) Pouvez-vous me parler de ce qui est marquant concernant les caractéristiques de votre chef au travail ?

### **Axe 3 : l'implication au travail**

- 1) Quelle est la place du travail dans la vie d'un homme à votre avis ?
- 2) Que représente le travail comme chauffeur à NUMILOG pour vous ?
- 3) Quel lien avez-vous (s'il existe un) entre votre efficacité au travail et la manière dont vous vous sentez ?

Je vous remercie infiniment pour votre temps et vos réponses.

## Annexe 02 : Tableaux de l'analyse transversale

### Tableau de verbatims du premier axe de l'entretien

	Chauffeur n°1	Chauffeur n°2	Chauffeur n°3	Chauffeur n°4	Chauffeur n°5
<b>Les représentations implicites du leader chez les chauffeurs</b>					
<b>Sensibilité</b>	Un leader qui ne cherche pas à connaître les détails, la situation, les capacités, les attentes des membres de son équipe n'est pas un vrai leader	Il est obligatoire pour un chef de connaître toutes les informations sur les membres de son équipe	Oui il faut qu'il soit attentionné, bien informé des détails sur les chauffeurs de son équipe	Connaitre les informations sur les chauffeurs ne servira pas à une bonne gestion je préfère plutôt que le chef prenne soin et protège les chauffeurs de son équipe	Oui, il faut qu'il soit attentionné et serviable, quand il a toutes les informations sur les chauffeurs il aura plus de chance de bien gérer son équipe
<b>Dévouement</b>	S'il n'était pas déterminé et motivé il n'arrivera pas à son statut de chef	En réalité le bon travail dans les normes doit être ainsi, avec détermination, volonté et	Sans cette détermination le travail ne se déroulera pas normalement	C'est essentiel pour le chef et pour les chauffeurs aussi, la volonté de réalisation	Quelqu'un qui est motivé, déterminé avec une forte volonté est toujours meilleur que

		sérieux et responsabilité		des taches est primordiale pour la continuité du travail.	les autres
<b>Force</b>	C'est la clé principale du bon fonctionnement de l'équipe, un chef qui ne s'impose pas et qui n'impose pas son avis et ses ordres ne pourra pas aller loin	L'autoritarisme peut faire avancer le travail dans certain cas, mais à long terme il peut causer la perte de confiance entre le chef et les chauffeurs	Non, l'autoritarisme ne peut pas amener à de meilleurs résultats, s'ils l'appliquent, il y aura des effets négatifs et des réactions de blocage de travail de la part des chauffeurs	L'autoritarisme n'est pas une bonne méthode, sinon on réclamera à la moindre faute du chef, et chacun surveillera l'autre (chef et chauffeurs comme chien et chat)	L'autoritarisme est la solution ultime qui garantit une efficacité et le bon déroulement de l'activité
<b>Charisme</b>	Sans charisme le chef n'obtiendra pas le	Si le charisme était essentiel alors	Un chef charismatique peut régler des problèmes	Non, je ne pense pas que le charisme est essentiel	En plus le chef est toujours favorisé par les autres

	respect et l'obéissance des chauffeurs et cela affectera directement le déroulement de l'activité	comment se fera le recrutement ? plusieurs personnes ne seront pas recrutées... Priorité sera fixée sur la réalisation des taches quel que soit la situation	juste avec sa présence. Une chef qui n'a pas de charisme ne sera pas respecté ni obéi	pour un chef, parce qu'une personne charismatique est toujours considérée comme un statut plus élevé par rapport au statut du chauffeur	chefs et responsables donc malgré l'absence du charisme il peut influencer les chauffeurs
<b>Intelligence</b>	Si une personne est intelligente et très motivé il peut compenser les études et c'est ce qu'on a vu réellement dans plusieurs cas.	Je préfère que le chef soit diplômé et spécialisé	Pour le niveau d'étude il n'est pas obligatoire, l'essentiel c'est l'expérience sur le terrain	Il vaut mieux qu'il soit universitaire, comment une personne qui n'est pas diplômée peut-elle discuter du travail avec les supérieurs ?	Un chef non diplômé malgré avec l'expérience ne pourra pas être performant comme le chef diplômé
<b>Créativité</b>	Oui, si le	L'innovation	Oui, il vaut	L'innovation	il n'est pas

	chef a la capacité d'innover dans le travail c'est mieux	c'est bien mais il faut qu'elle soit en parallèle bénéfique pour le rendement au travail et pour les conditions de travail des chauffeurs	mieux pour un chef de proposer de nouvelles idées et des solutions au difficultés rencontrées au travail, pour qu'il s'affirme comme un bon chef compétent	est importante dans le travail, sinon on serait encore en train de travailler avec les anciennes méthodes	obligé de trouver des solutions ou créer de l'innovation dans son service. L'innovation et la recherche de solution est une tâche à indemniser pas un supplément gratuit
--	--	---	--	---	--

**Tableau du verbatim du deuxième axe de l'entretien**

	<b>Chauffeur n°1</b>	<b>Chauffeur n°2</b>	<b>Chauffeur n°3</b>	<b>Chauffeur n°4</b>	<b>Chauffeur n°5</b>
<b>Les relations leader-membres abouties</b>					
<b>Confiance</b>	Le climat est plutôt favorable surtout le shift de nuit, généralement quand chacun de nous fait son travail convenablement on passe la journée de travail en très bonne conditions	Le climat est amical et très favorable au travail, donc on collabore avec le chef pour réaliser les objectifs	Le climat est très favorable ici, parce que les relations entre nous et les chefs sont très bonnes et amicales, puisque on est des anciens comme même, le courant passe très bien et c'est le meilleur climat pour le bon déroulement du travail	Le climat est favorable et l'activité dans notre équipe est très fluide, tout se passe bien	Le climat est favorable, tranquille, le travail se déroule sans dérangement puisque d'un côté on connaît très bien notre travail et d'un autre côté le chef nous connaît et maîtrise son travail, donc on travaille dans un climat favorable et amical sans

					altérer notre performance
<b>Compréhension</b>	A mon avis les chefs ont toujours des informations détaillées sur nous, ils savent qui sont les chauffeurs sérieux et qui ne le sont pas	Ils sont bien informés sur nous, puisqu'on discute toujours et on partage des fois des informations de notre vie privée	Oui, notre chef est très bien informé sur nous, il sait qui est sérieux et qui ne l'est pas, avec le temps et les discussions il arrive à avoir des informations sur les chauffeurs comme ça il saura comment se comporter avec chaque chauffeur de la manière la plus adéquate	Oui ils ont des informations sur nous mais je ne pense pas qu'ils ont des informations détaillées, peut être avec le temps pour ceux qui ont trois ans et plus ils ont des informations sur eux	Oui, notre chef nous connaît très bien, concernant toutes les informations, l'état de santé, les capacités physiques, les sérieux et les vicieux
<b>Disparition</b>	En plus on	Il se	Tout va bien	Ça se	Le

<b>du lien hiérarchique</b>	<p>s'est familiarisé entre chauffeurs et avec les chefs aussi donc on est comme une équipe de foot qui mène un match pour gagner</p>	<p>déroule dans un climat amical, comme si ont été une famille et que chacun doit faire une action pour à la fin la famille réalise son objectif</p>	<p>et avec fluidité, les ordres sont donnés d'une façon amicale, avec le temps et les échanges la barrière chef/chauffeur n'existe pas sauf pour certains chauffeurs généralement ceux qui ne se donnent pas au travail</p>	<p>passe comme entre amis, genre tu ne sens pas que c'est un chef qui te parle</p>	<p>processus est fluide et simple, je sens comme si on est frères dans la même famille. On parle, on discute et des fois on rigole tout en garantissant un déroulement normal de l'activité</p>
<b>Négociation des rôles</b>	<p>Les ordres se transmettent d'une façon spontanée, normale et amicale puisqu'on connaît tous nos tâches et</p>	<p>Le processus de transmission des ordres ne se fait pas strictement comme à</p>	<p>Je l'informe pour qu'il puisse me changer de destination par exemple au lieu de m'envoyer pour charger</p>	<p>Des fois le coordinateur ne peut pas être dans plusieurs endroit au même temps</p>	<p>Mais dans certains cas quand je pense que le chef n'a pas toutes les informations sur la</p>

	<p>en s'entraident pour garantir la continuité de l'activité</p> <p>l'armée, il se déroule dans un climat amical, comme si ont été une famille et que chacun doit faire une action pour à la fin la famille réalise son objectif.</p> <p>de l'huile il va m'envoyer pour charger du sucre s'il y a beaucoup de camions et si ça risque de me prendre plusieurs heures pour charger l'huile.</p> <p>donc il y a des informations qui peuvent lui échapper et c'est là qu'on intervient</p> <p>situation à l'usine je l'informe de ce que j'ai vu pour éviter un éventuel retard ou lenteur de chargement.</p>			
<b>Identification au leader</b>	<p>Pour notre chef je pense que la qualité principale qui le démarque est l'équité, il ne fait pas de différence entre les chauffeurs</p>	<p>Pour moi la qualité principale pour un bon chef est qu'il soit près à régler tout problème que le chauffeur peut avoir</p>	<p>Il est très compréhensif, il sait comment se comporter avec les chauffeurs chacun selon sa situation, ses attitudes et son</p>	<p>Je dirais directement l'équité et l'égalité de partage du travail, quand je travaille avec un chef qui ne fait pas de différence</p> <p>Donc il est compréhensif et il prend en considération la situation des chauffeurs.</p>

		au travail	sérieux	entre les chauffeurs dans le travail	
--	--	------------	---------	--------------------------------------	--

### Tableau des verbatims du troisième axe de l'entretien

	Chauffeur n°1	Chauffeur n°2	Chauffeur n°3	Chauffeur n°4	Chauffeur n°5
<b>L'implication au travail</b>					
<b>Centralité du travail</b>	Le travail c'est avoir le sens de responsabilit é envers la famille et le travail même, en gros je ne peux pas m'imaginer rester sans travail sans rien faire pour une longue durée sauf si je suis malade ou j'ai eu un empêchemen t grave	Il n'y a pas de vie sans travail, que ça soit comme ouvrier ou patron celui qui ne fait rien dans sa vie est comme un mort vivant, sans travail la vie ne peut pas exister	On ne peut pas dire qu'un homme est complet sans travail et sans mariage	Ce lui qui ne travaille pas est un mort vivant. Le monde et la vie ne peuvent pas être séparées du travail c'est comme l'eau, l'air et la nourriture. Et ce n'est pas pour l'argent seulement mais pour être un homme normal il faut avoir une activité	Dans la vie si tu ne bouges pas t'es mort, le travail c'est la vie c'est la santé
<b>Participation</b>	Oui, je vous	Une fois les	Plusieurs	Je vous ai	Je l'informe

<b>active</b>	ai dit que je partageais toujours toute information pour le chef puisse décider et bien orienter les chargements, c'est vrai qu'il obtient des informations de plusieurs parties, mais les informations que le chauffeur partage avec lui sont des informations en temps réel et sur place ce qui lui procure une marge de	quais étaient vides à l'expédition sucre et le chef m'a envoyé pour charger l'huile, alors après que je l'ai informé il m'a changé de destination pour réaliser plus de chargement	fois j'ai attiré l'attention du chef concernant la situation au complexe comme quand il y a une panne pour qu'il puisse prendre la meilleure décision	déjà dit que j'informais toujours le chef pour me réorienter afin d'éviter une lenteur de chargement	de ce que j'ai vu pour éviter un éventuel retard ou lenteur de chargement. Ça m'est arrivé plusieurs fois de lui donner des informations ensuite il me change la destination
---------------	--	--	---	--	--

	mancœuvre				
<b>Les performances affectent l'estima de soi</b>	Je ne vous cache pas que je me sens bien et fière de moi qu'on je réalise mes tâches comme il le faut	Cela dépend des récompenses , s'il y avait des récompenses pour ceux qui réalisent plus de chargements tout serait mieux	Quand je réalise trois chargement s ou plus je me sens bien, je sais que j'ai gagné ma journée	La journée ou je ne réalise pas trois chargement s je ne sens pas bien comme si j'ai triché et j'essaie toujours de me rattraper dans les journées qui suivent en dépassant l'objectif.	Quand je ne réalise pas l'objectif minimum, je ne me sens pas bien parce que je sais que je suis payé sans réaliser ce qu'on attend de moi

*Tables des matières*

## Table des matières

Dédicaces.....	I
Remerciements .....	II
La liste des abréviations .....	III
La liste des tableaux .....	IV
La liste des figures .....	V
Sommaire .....	VI
Introduction.....	9
<i>Partie théorique et méthodologique .....</i>	11
Chapitre I : la problématisation de l'objet de recherche .....	13
1.    Raisons du choix du thème .....	13
2.    Les erreurs fréquentes à éviter lors d'une recherche .....	13
3.    Les difficultés rencontrées .....	14
4.    Les stratégies suivies pour dépasser les difficultés :.....	15
5.    Les études antérieures .....	15
6.    Les entretiens exploratoires et les méthodes supplémentaires .....	17
6.1.    Les entretiens exploratoires.....	17
6.2.    Méthode supplémentaire .....	23
7.    La problématique et les hypothèses .....	27
8.    Les hypothèses .....	34
9.    La définition des concepts.....	34
10.    La méthode utilisée .....	39
10.1.    La technique de collecte de données.....	40
11.    La population mère .....	40
11.1.    L'échantillon et la méthode d'échantillonnage.....	40
Synthèse .....	41
Chapitre II : Le leadership et le phénomène de l'implication au travail.....	44
I.    Les fondements du concepts leadership.....	44
1.    L'approche du grand homme .....	44
2.    L'approche axée sur les comportements : .....	45
3.    L'approche axée sur la situation : .....	46
4.    L'approche charismatique : .....	46
5.    L'approche transformationnelle : .....	47
6.    L'approche transactionnelle : .....	47
7.    La théorie LMX leader-membre-échange .....	48

8. La théorie positive du leadership .....	48
9. Les théories implicites du leadership : .....	49
II. L'implication des ouvriers au travail .....	50
1. L'approche de Saleh et Hosek 1976 : .....	50
2. L'approche de Morrow (1983) .....	50
3. L'approche de Meyer et Al (2004).....	50
III. L'influence du leadership sur l'implication des ouvriers au travail selon les théories implicites ....	52
Synthèse .....	52
<i>Partie pratique</i> .....	53
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
1. La SPA NUMILOG, Historique et principale activités.....	55
2. La situation géographique.....	55
3. Les valeur IRIS du groupe CEVITAL .....	55
4. La présentation détaillée du service Accroche-Décroche .....	56
Chapitre IV : Collecte, Interprétation et analyse des résultats .....	58
1. L'analyse thématique transversale des données .....	58
1.1. Le premier axe : les représentations sociales implicites du leader chez les chauffeurs ...	58
1.2. Le deuxième axe : les relations leader-membres abouties.....	61
1.3. Le troisième axe : l'implication au travail.....	63
2. L'analyse sociologique des entretiens.....	64
2.1. Le premier axe : les représentations sociales implicites du leader chez les chauffeurs ...	64
2.2. Le deuxième axe : les relations leader-membres abouties.....	65
2.3. Le troisième axe : l'implication au travail.....	66
Conclusion générale .....	68
<i>Liste bibliographique</i> .....	71
<i>Annexes</i> .....	76

## Résumé

Cette étude vise à comprendre l'effet du style de leadership comme moyen de gestion des équipes au travail, sur l'implication des ouvriers comme élément de performance organisationnelle.

Au sein de NUMILOG SPA agence Bejaia, on a tenté à travers cette recherche de répondre à un besoin organisationnel ; existe-t-il un style spécifique de leadership qui favorise l'implication des chauffeurs au travail ? On a espéré par une réponse contribuer à l'amélioration de la performance des équipes des chauffeurs de NUMILOG SPA.

Avec le choix de s'intéresser davantage sur le sens que donne les chauffeurs au leadership et à leurs représentations mentales concernant les qualités du bon leader, la méthode qualitative s'est imposée. A l'aide d'un guide d'entretien, une enquête par entretiens semi-directifs a été réalisé portant sur des chauffeurs présélectionnés.

L'analyse des résultats s'est conduite en deux étapes ; une analyse thématique transversale suivie par une analyse sociologique. Les résultats obtenus confirme qu'il faut s'intéresser davantage sur les suiveurs dans l'étude du phénomène du leadership, il est démontré aussi que les représentations implicites du leader efficace chez les chauffeurs favorisent leurs implications au travail à NUMILOG SPA Bejaïa.

**Mots clés :** Leadership, effet, implication au travail, équipe, représentations mentales, relations leader-membres, chauffeur.

## Abstract

This study aims to understand the effect of leadership style as a means of managing work teams on workers' involvement as an element of organizational performance.

At NUMILOG SPA Bejaia agency, this research attempted to address an organizational need: is there a specific leadership style that promotes drivers' involvement at work? We hoped that by providing an answer, we could contribute to the improvement of the performance of the NUMILOG SPA driver teams.

With the choice to focus more on the meaning that drivers give to leadership and their mental representations regarding the qualities of a good leader, the qualitative method was imposed. With the help of an interview guide, a survey through semi-structured interviews was conducted with pre-selected drivers.

The analysis of the results was conducted in two stages; a cross-sectional thematic analysis followed by a sociological analysis. The results obtained confirm that more attention should be given to followers in the study of the leadership phenomenon. It is also demonstrated that the implicit representations of an effective leader promote the work engagement of drivers at NUMILOG SPA Bejaïa.

**Keywords:** Leadership, effect, work involvement, team, mental representations, leader-member relationships, driver

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير أسلوب القيادة كوسيلة لإدارة الفرق في العمل، على انخراط العمال كعنصر من عناصر الأداء التنظيمي في وكالة بجاية شركة نوميلوق ش. ذ.أ بجاية. حاولنا من خلال هذا البحث تلبية حاجة تنظيمية: هل يوجد نمط محدد من القيادة يعزز انخراط السائقين في العمل؟ لقد أملنا من خلال إجابة أن نساهم في تحسين أداء فرق السائقين في شركة نوميلوق

مع اختيار التركيز بشكل أكبر على المعنى الذي يعطيه السائقون للقيادة وتمثيلاتهم الذهنية حول صفات القائد الجيد، فرضت الطريقة النوعية نفسها. بمساعدة دليل المقابلة، تم إجراء تحقيق من خلال مقابلات شبه موجهة مع سائقين تم اختيارهم مسبقاً.

تمت عملية تحليل النتائج على مرحلتين؛ تحليل موضوعي شامل تلاه تحليل اجتماعي. النتائج التي تم الحصول عليها تؤكد أنه يجب الاهتمام أكثر بالتبعين في دراسة ظاهرة القيادة، كما يتبيّن أن التمثيلات الضمنية للقائد الفعال لدى السائقين تعزز مشاركتهم في العمل في شركة نوميلوق بجاية. الكلمات المفتاحية: القيادة، التأثير، الانخراط في العمل، الفريق، التمثيلات الذهنية، العلاقات بين القائد والأعضاء، السائق.