

École Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion

Option :
Management et Organisation des entreprises

Thème :

**L'IMPACT DES STYLES DU LEADERSHIP SUR
LA PERFORMANCE DES EMPLOYES**

Cas : Banque BADR - Agence d'El-bayadh

Elaboré par :

Mr. GOUASMIA Ahmed
Noureddine

Encadré par :

Mr. GUECHTOULI
Mohamed

Période de stage: 17/11/2024 -18/12/2024

2024/2025

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

École Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion

Option :
Management et Organisation des entreprises

Thème :

L'IMPACT DES STYLES DU LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES

Cas : Banque BADR - Agence d'El-bayadh

Elaboré par :

Mr. GOUASMIA Ahmed
Noureddine

Encadré par :

Mr. GUECHTOULI
Mohamed

Période de stage: 17/11/2024 -18/12/2024

2024/2025

Remerciement

Le rends grâce **ALLAH** le tout puissant, la miséricordieux qui m'a donné la force, le courage, la volonté et la patience à bien mener ce travail.

Je tiens à témoigner toute ma gratitude à notre professeur **GUECHTOULI Mohamed**, je le remercie de m'avoir encadré responsablement, orienté profondément, aidé généreusement et conseillé prodiguement.

Un grand Merci à ma promotrice madame **MOULKHALOUA Bouhafs** qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde de management. Un vif remerciement à ceux qui m'ont donné la vie,

Mes chers **parents**. Ils m'ont appris le savoir-vivre, le savoir-être et le savoir-faire. Grâce à eux et pour eux j'ai pu et su réaliser ce travail.

J'aimerai exprimer ma gratitude à tous le corps professionnel et administration de l'école supérieure de commerce.

Je remercie les membres de jury pour leurs temps accordés pour évaluer et juger mon travail.

Sans oublier de remercier ma chère famille, mes sincères amis, et tous ceux, de près ou de loin, ont contribué à ma formation dès ma tendre enfance.

Dédicace

À mon cher père

Tu es mon bon père, tu es partout, dernier couché premier debout. Tu es mon idole et mon socle.

À ma chère mère

Tu es le cœur inexplorable et doux, blanc du côté sacré, noir du côté jaloux. Tu es mon chef-d'œuvre de la nature.

À ma chère sœur

Tu es un cadeau pour mon cœur, un ami pour mon esprit et un fil d'or au sens.
Tu es celle qui partage le parfum et l'odeur d'une enfance commune.

À ma cher famille petits et grands

Tu es ma richesse incroyable, tu es ma fierté, mon identité.

À mes vrais amis

**Abdellatif, Yacine, Rachid, Hassan, Faouzi, Bilal, Yani, Abdelali,
Radhouane, Youcef.**

Vous êtes comme des étoiles. Je ne vous vois pas toujours, mais je savais que vous êtes toujours à mes côtes.

| | |
|--|-----------|
| Liste des tableaux..... | V |
| Liste des figures..... | VI |
| Liste des annexes..... | VII |
| Résumé..... | VIII |
| Introduction générale..... | A |
| CHAPITRE 01 : Cadre conceptuel du leadership..... | 1 |
| Section 01 : les concepts de base..... | 2 |
| Section 02 : le management et le leadership..... | 10 |
| Section 03 : Les styles et les théories de leadership..... | 18 |
| CHAPITRE 02 : Cadre conceptuel de la performance..... | 28 |
| Section 01 : Généralité sur la performance..... | 29 |
| Section 02 : la performance humaine..... | 35 |
| Section 03 : La relation entre les styles de leadership et la performance des employés..... | 42 |
| CHAPITRE 03 : analyse de l'impact des styles de leadership sur la performance des employés..... | 46 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... | 47 |
| Section 02 : Démarche et méthodologie suivie..... | 52 |
| Section 03 : synthèse des résultats et discussions..... | 56 |
| Conclusion..... | 71 |

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Les principes du leadership | 7 |
| Tableau 2: Les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch | 9 |
| Tableau 3: différences entre Management et Leadership..... | 10 |
| Tableau 4: La comparaison entre les caractéristiques de manager et de leader | 12 |
| Tableau 5: distinction entre pouvoir et leadership. | 15 |
| Tableau 6: parallèle entre leadership et autorité:..... | 17 |
| Tableau 7: Les définitions de la performance | 29 |
| Tableau 8: l'intervalle des classes de Likert..... | 54 |
| Tableau 9: analyse de fiabilité de l'échelle des styles de leadership..... | 55 |
| Tableau 10: mesure de fiabilité de l'échelle de la performance | 56 |
| Tableau 11: mesure de la fiabilité globale du questionnaire. | 56 |
| Tableau 12: sexes des répondants..... | 57 |
| Tableau 13: âge des répondants..... | 57 |
| Tableau 14: le niveau d'étude des répondants..... | 58 |
| Tableau 15: nature de poste du répondant. | 59 |
| Tableau 16: l'ancienneté dans l'entreprise | 59 |
| Tableau 17: l'exercice du style démocrate. | 60 |
| Tableau 18: l'exercice du style autocrate. | 61 |
| Tableau 19: l'exercice du style laisser-faire. | 62 |
| Tableau 20: l'exercice du style transformationnel: | 63 |
| Tableau 21: les réponses des répondants concernant le niveau de la performance. | 64 |
| Tableau 22: le test ANOVA | 66 |
| Tableau 23: les coefficients de modèle de régression linéaire. | 67 |
| Tableau 24: résultat de la relation entre le style démocrate et le niveau de performance des employés | 68 |
| Tableau 25: résultats de test de la relation entre le style autocrate et le niveau de performance des employés. | 68 |
| Tableau 26: résultats de test de la relation entre le style laisser-faire et le niveau de performance des employés. | 69 |
| Tableau 27: résultats de test de la relation entre le style autocrate et le niveau de performance des employés. | 69 |

| | |
|--|----|
| Figure1 : Les grandes catégories de leadership | 5 |
| Figure2 : La grille managériale de Black et Mouton | 21 |
| Figure3 : Le modèle du leadership de Hersey et Blanchard: | 23 |
| Figure4 : La théorie de l'objectif trajectoire de Housse. | 24 |
| Figure5 : triangle de la performance Gibert (1980) | 31 |
| Figure6 : les sources de la performance..... | 34 |
| Figure7 : les niveaux de mesure des performances : | 35 |
| Figure8 : L'organigramme de l'agence Badr El-Bayadh..... | 50 |
| Figure9 : répartition de le sexe des répondants..... | 57 |
| Figure10 : répartition de l'âge des répondants..... | 58 |
| Figure11 : le niveau d'études des répondants | 59 |

| N | Titre |
|----------|---|
| 1 | Organigramme de l'agence Badr El-Bayadh (Année 2016) |
| 2 | Questionnaire |
| 3 | Analyse de fiabilité de questionnaire. |
| 4 | Analyse des profils des répondants |
| 5 | Régression linéaire simple entre les deux variables de notre recherche |
| 6 | Régression linéaire simple entre le style démocrate et la performance |
| 7 | Régression linéaire simple entre le style autocrate et la performance |
| 8 | Régression linéaire simple entre laisser-faire et la performance |
| 9 | Régression linéaire simple entre le style transformationnel et la performance |

Résumé

Dans un environnement en pleine mutation, les organisations ont besoin d'une nouvelle génération de managers -de véritables leaders- capables de conduire l'entreprise vers un niveau de performance plus élevé et d'assurer sa pérennité.

La performance de l'entreprise dépend en grande partie de la performance de ses ressources humaines. Ainsi, les managers doivent impliquer et motiver les employés afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Toutefois, cela reste conditionné par une bonne pratique du leadership.

Dans ce cadre, nous avons cherché à mesurer l'impact de quatre styles de leadership -démocratique, autocratique, transformationnel et laisser-faire- sur la performance des employés au sein de la banque BADR.

L'outil utilisé pour la réalisation de notre étude est un questionnaire destiné à l'ensemble des employés de la banque.

Au terme de cette étude, nous avons pu constater que les styles de leadership démocratique et transformationnel ont un impact positif sur la performance des employés de la banque BADR.

Mots clés: performance, style leadership, impact, RH, BADR

ملخص

في ظل بيئة تتسم بتغيرات متسارعة، أصبحت المنظمات بحاجة إلى جيل جديد من المدراء، قادة حقيقيين، قادرين على قيادة المؤسسة نحو مستويات أعلى من الأداء وضمان استمراريتها على المدى الطويل.

إن أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على أداء مواردها البشرية، ولهذا يتعين على المدراء إشراك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن ذلك يبقى رهيناً بالممارسة الفعالة للقيادة.

وفي هذا الإطار، حاولنا قياس تأثير أربعة أنماط من القيادة الديمقراطية، الاستبدادية، التحويلية، وترك الحري -على أداء الموظفين في بنك البدر

وقد تم الاعتماد على استبيان كأداة لجمع البيانات، ووجه إلى جميع موظفي البنك.

وفي ختام دراستنا، توصلنا إلى أن نمطي القيادة الديمقراطية والتحويلية لهما تأثير إيجابي على أداء موظفي بنك البدر.

الكلمات المفتاحية: الاداء, نمط, القيادة, الموارد البشرية, بنك البدر.

Abstract

In a rapidly changing environment, organizations require a new generation of managers -true leaders- who are capable of driving the company toward higher levels of performance and ensuring its long-term sustainability.

The overall performance of an organization largely depends on the performance of its human resources. Therefore, managers must actively engage and motivate employees to achieve organizational goals. However, this is highly dependent on the effective exercise of leadership.

Within this framework, we aimed to assess the impact of four leadership styles -democratic, autocratic, transformational, and laissez-faire-on the performance of employees at the BADR bank.

To conduct our study, we used a questionnaire that was distributed to all employees within the organization.

At the conclusion of our research, we found that the democratic and transformational leadership styles have a positive impact on employee performance within the Badr bank.

Key words: performance, style, leadership, HR, BADR.

Le monde d'aujourd'hui subit des changements profonds en raison du développement continu des technologies de l'information et de la communication, ainsi que des effets de la mondialisation, qui ont impacté divers domaines économiques, sociaux et même culturels.

L'économie algérienne doit s'adapter à ce nouveau contexte en développant des stratégies gagnantes reposant sur l'innovation, la réactivité au marché et l'amélioration des facteurs de production, entre autres éléments. Cette adaptation implique non seulement un investissement dans les ressources matérielles, mais aussi une attention à l'efficacité managériale à travers le développement du capital humain.

Le capital humain est considéré comme un facteur critique pour toute entreprise, déterminant son succès ou son échec. Si elle n'est pas suffisamment valorisée, l'entreprise risque d'être éliminée du marché. Par conséquent, les dirigeants doivent adopter les meilleures pratiques pour la gestion des ressources humaines afin d'assurer la performance organisationnelle, qui dépend en grande partie de la performance humaine.

Pour réussir à gérer les personnes, les entreprises nécessitent que les managers à tous les niveaux s'engagent efficacement. Les managers doivent mobiliser et motiver leurs équipes pour atteindre les objectifs organisationnels et maintenir une haute performance. Pour ce faire, les managers doivent faire preuve de compétences en leadership, tant dans leurs comportements que dans leurs actions—un concept central à cette recherche.

Dans ce contexte, le thème de notre recherche est :

"L'impact des styles de leadership sur la performance des employés."

Notre travail de terrain se concentre spécifiquement sur la banque d'agriculture et développement rurale (BADR). Cette organisation a été choisie comme sujet d'investigation parce qu'elle est l'une des entreprises les plus importantes du marché algérien, s'efforçant de maintenir sa croissance dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel. Cette situation nécessite l'adoption de nouvelles stratégies et méthodes de gestion.

Dans ce cadre il est nécessaire d'élaborer un travail qui nous permettra à évaluer et examiner les styles de leadership et ses impacts sur la performance de la banque Badr, ce qui nous amène à poser la question :

"Quel est l'impact des styles de leadership sur la performance des employés dans une entreprise algérienne ?"

De là, nous avons dérivé les questions de recherche suivantes :

- Quel est le style de leadership le plus dominant à BADR ?
- Comment peut-on évaluer l'impact des styles de leadership sur la performance des employés ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses provisoires suivantes :

Hypothèse principale :

Les styles de leadership servent de levier régulateur pour la performance des employés au sein de l'a banque BADR.

Hypothèses secondaires :

H1 : Le style de leadership démocratique a l'impact le plus positif au sein de la BADR.

H2 : Les styles de leadership autocratique a un impact négatif sur la performance des employés.

H3 : Les styles de leadership laissez-faire a un impact négatif sur la performance des employés.

H4 : Le style de leadership transformationnel améliore et soutient positivement la performance des employés.

Parmi les raisons de choisir ce sujet de recherche figurent l'importance croissante du leadership dans les organisations pour relever les défis contemporains, la nécessité d'identifier les styles de leadership prédominants dans les entreprises algériennes, et la reconnaissance de la performance des employés comme un composant vital de la performance organisationnelle globale. Mettre en lumière le rôle du leadership dans l'amélioration de la performance des employés est également une motivation clé.

Pour répondre à la question de recherche et tester les hypothèses, une approche à double méthode sera adoptée. Cela inclut une recherche documentaire basée sur des livres, des revues spécialisées et des sites web, ainsi qu'une analyse des données provenant de questionnaires distribués au sein de l'entreprise. Celles-ci seront traitées à l'aide du logiciel SPSS et complétées par une révision des rapports des ressources humaines et des dossiers d'activité organisationnelle.

L'étude est structurée en trois parties. La première partie se concentre sur les concepts clés liés au leadership, y compris les définitions, les fondements et les styles. Le deuxième examine la performance humaine et l'influence des styles de leadership. Le troisième présente l'organisation hôte, BADR, et analyse les résultats du questionnaire pour déterminer l'impact du style de leadership dominant sur la performance des employés.

CHAPITRE 01 :

Cadre conceptuel du leadership

Introduction:

L'environnement économique actuel est de plus en plus instable et complexe. Les entreprises sont confrontées à une concurrence intense et à des changements rapides sur les marchés, les technologies et sur les systèmes de management. Pour s'adapter à ces transformations, les managers sont de plus en plus amenés à agir en leaders, capables de guider leurs équipes, de relever les défis et d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels.

Le leadership joue un rôle crucial dans l'amélioration des performances sur le lieu de travail et dans la promotion de l'engagement des employés. En renforçant la motivation et l'engagement, un leadership efficace permet aux organisations de mieux répondre aux exigences d'un environnement en constante évolution.

Depuis les années 1990, la notion de leadership a pris une importance considérable au sein des organisations. Elle est devenue centrale dans les programmes de formation, les séminaires et les discours managériaux, considérée comme une compétence essentielle pour mobiliser et diriger efficacement les équipes.

Ce chapitre explorera les principes fondamentaux du leadership, en décrivant ses éléments clés. Il clarifiera également les distinctions entre gestion et leadership avant de présenter les différentes théories et styles de leadership connues dans la littérature.

Section 01 : les concepts de base :**1 Définitions du leadership :**

De nombreux auteurs ont proposé leurs propres définitions du leadership, mais son sens reste encore sujet à de nombreuses interprétations et confusions. Il est donc essentiel de commencer par clarifier ce que recouvre réellement la notion de leadership.

La présentation de quelques définitions issues de la littérature sur le sujet permettra d'éclaircir les concepts clés et d'en comprendre les principaux fondements.

« Le leadership » vient de l'anglais leader, le chef, désigné par ses pairs, d'un parti politique en Grande-Bretagne, et du suffixe: ship. « Leader » a été introduit dans la langue française au XIXème siècle est défini d'un point de vu interne, comme le person ou le manager qui a le pouvoir d'exercer une influence sur l'ensemble d'un groupe pour atteindre un objectif spécifique dans une situation donnée et d'un point de vue externe, le leader est responsable de son secteur. » ¹

¹ Dr.KHELASSI Reda , leadership, Alger, Editions Houma,2013 , P21.

Le leadership c'est l'ensemble des interactions interpersonnelles entre un leader et un ou plusieurs subordonnés, avec comme but d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Schiesheim, Tolliver et Behling 1980) .²

Leadership est l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron 1977) .³

Le leadership est l'art d'influencer les autres à leur performance maximale pour accomplir n'importe quelle tâche, objectif ou projet. ⁴

D'après ces différentes définitions sus-cité, on peut donc synthétiser que :

- Le leadership est la capacité d'influencer et de guider les autres vers un objectif commun.
- C'est un outil clé pour améliorer et maintenir la performance.
- Le leadership aide à favoriser l'engagement, l'engagement et la motivation au sein des équipes.
- Le leadership inspire les gens à travailler volontairement vers des objectifs importants.

2 Les rôles du leadership⁵

2.1 Rôles Clés:

a) Inspirer une Vision Partagée :

Un leader est quelqu'un qui a la capacité de se projeter dans l'avenir, en anticipant les résultats même avant que les actions ne soient entreprises. Les meilleurs managers d'entreprise sont ceux qui ont une capacité visionnaire.

b) Action de responsabilisation :

Il est essentiel d'inspirer la confiance parmi les membres de l'équipe. Les leviers clés incluent :

- Le respect des individus, le respect des promesses et l'acceptation des différences.
- Promouvoir la collaboration et le travail d'équipe.
- Honnêteté : fournir un accès ouvert aux systèmes d'information pour tous.

² PIERRE (C), Pouvoir leadership et autorité dans les organisations, Presses de l'université de Québec, Canada, 2002, p.153.

³ ibid. P.153

⁴ Cohen, W.A. « The Art of a Leader » Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall (1990, p.9).

⁵ LAMNIAI Fatima Zohra, L'IMPACT DES STYLES DU LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS Cas : Sonatrach Organisation Ourhoud,p4

- Autonomiser les employés en déléguant des responsabilités.
- Reconnaître et récompenser les réalisations.

2.2 Rôle Stratégique :

Ce rôle implique d'exercer un leadership en fixant des objectifs pertinents pour l'organisation et en engageant le personnel dans leur réalisation. Cela inclut la délégation de responsabilités tout en mettant en place un système de contrôle pour surveiller et garantir l'accomplissement des objectifs fixés.

- Définir des objectifs pertinents pour l'organisation.
- Déterminer les moyens pour atteindre ces objectifs.
- Mettre en œuvre les directives en impliquant la main-d'œuvre.
- Le leadership comme mission directive = orienter l'organisation.

2.3 Rôle Opérationnel :

Ce rôle se concentre sur l'organisation et la gestion des équipes, comme une équipe de vente.

Organiser l'équipe implique de répartir les tâches entre les employés, de planifier leur emploi du temps et de coordonner le travail à accomplir.

3 Les caractéristiques de leadership

Les principales caractéristiques d'un leadership efficace sont les suivantes: ⁶

- **Des buts bien définis.** De bons leaders ont une vision claire de ce qu'ils espèrent réaliser et où ils veulent aller. Ils peuvent transmettre cette vision à leurs employés qui, à leur tour, sont stimulés par l'idée d'atteindre les buts.

- **La communication et l'écoute.** Pour transmettre leur vision, les leaders doivent pouvoir s'exprimer eux-mêmes. De bons leaders sont aussi des personnes qui écoutent bien. Ils écoutent ce que leurs employés veulent; ils saisissent les occasions d'intégrer dans la planification de leur exploitation les bonnes idées et les préoccupations mises de l'avant par les employés.

- **La crédibilité et l'expérience.** De bons leaders connaissent leurs affaires, connaissent leurs gens et recherchent des défis. Ils savent, par expérience, que le progrès ne se fait qu'en prenant des risques.

⁶ <https://www.agrireseau.net/era/documents/Caract%C3%A9ristiques%20du%20leadership.pdf> (Consulté le 18/010/2024 à 03:00h)

- **La confiance qui résulte de l'honnêteté et de la sincérité.** Les leaders doivent mettre en pratique ce qu'ils prêchent; ils entraînent par l'exemple. Sans confiance, un leader n'aura personne pour le suivre.

4 Les typologies de pratique de leadership

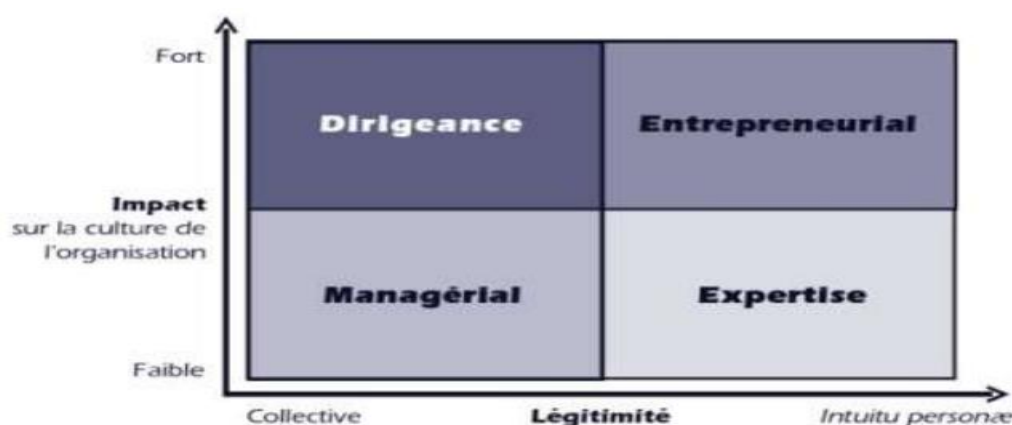
Les chercheurs ont distingué entre quatre grandes catégories du leadership en fonction de deux critères (Figure 1)

- **Le niveau d'impact sur la culture de l'entreprise :** C'est l'influence de leadership sur l'ensemble des valeurs, règles, croyances, coutumes, traditions et attitudes de l'entreprise.
- **La nature de la légitimité du leadership :** D'un côté on trouve une légitimité liée au intuition personnelle lorsque celle-ci émane d'une contribution personnelle exceptionnelle et ou d'une force personnalité. De l'autre côté on trouve une légitimité collective, lorsque celle-ci est volontairement accordée par les personnes de son entourage professionnel.

Selon ces deux critères on distingue entre les quatre grandes catégories non exclusives de leadership :

- **A. Le leadership entrepreneurial :** C'est un leadership qui tire sa légitimité d'une capacité à imaginer, à mettre en œuvre des projets créateurs de valeur et à prendre des risques.
- **B. Le leadership de dirigeance :** C'est un leadership mobilisateur, cette force qui provient de la capacité d'un dirigeant à fabriquer une vision à long terme et à la transformer en stratégie grâce à des décisions cohérentes.
- **C. Le leadership managérial :** C'est un manager qui a des capacités et il est capable d'entraîner et de mobiliser les talents et compétences de son équipe.
- **D. Le leadership d'expertise :** C'est un leadership qui prend sa légitimité par ces connaissances pointues sur un sujet, sources d'inspiration et dynamique pour les employés.

Figure1 : Les grandes catégories de leadership



Source : GARCIA (E), Op.cit., p.16.

5 Mission, vision et principes du leadership⁷

5.1 Missions du leadership

La mission du leadership consiste à formuler et à maintenir une vision claire et ambitieuse, à mobiliser les individus vers l'atteinte d'objectifs collectifs, et à instaurer un cadre favorable au développement, à l'autonomisation et à l'engagement des membres d'une organisation. Le leadership se définit comme un processus dynamique visant non seulement la réalisation des résultats, mais aussi la promotion du développement humain, de l'intégrité et de la cohésion au sein des équipes.

Il incombe au leader de définir une orientation stratégique cohérente, en alignant les valeurs et les objectifs à long terme de l'organisation avec les actions quotidiennes des collaborateurs. Cette vision partagée favorise la cohésion, permet de donner du sens aux tâches effectuées et stimule la motivation intrinsèque des membres.

Le leadership implique également d'inspirer et de motiver les individus par la confiance, la reconnaissance et l'encouragement à l'autonomie. Il s'agit de créer un climat propice à l'innovation, à la prise d'initiative et à la responsabilité individuelle, tout en veillant au développement des compétences professionnelles et personnelles.

Par ailleurs, la mission du leadership repose sur l'instauration d'une relation de confiance et d'intégrité, fondée sur la transparence, l'équité et le respect mutuel. Le leader doit faire preuve d'éthique et de cohérence dans ses décisions, afin de renforcer la crédibilité et la légitimité de son autorité morale.

Dans un contexte caractérisé par des mutations rapides et complexes, le leadership doit aussi être un vecteur d'adaptabilité et de conduite du changement. Le leader doit anticiper les évolutions, accompagner les transitions organisationnelles et encourager une culture de résilience et d'apprentissage continu.

La mission du leadership vise à garantir la réalisation de résultats durables et équilibrés, conciliant performance économique, responsabilité sociale et bien-être des collaborateurs. Cette approche globale assure la pérennité de l'organisation et l'épanouissement de ses membres dans un cadre de travail harmonieux et performant.

⁷ Mlle. GUEROUI Nesrine, L'impact du style de leadership sur la motivation des travailleurs Cas : Entreprise nationale de réalisation Générale des Travaux Hydrauliques EPE/SPA, p32-35

La mission du leader se présente essentiellement sur deux niveaux dans l'organisation :

- **Le niveau stratégique** : il définit les axes du développement de l'entreprise.
- **Le niveau opérationnel** : il met en place la stratégie en développant la performance de l'entreprise et en animant l'équipe commerciale.

5.2 Vision du leadership

La vision peut concerner un département, un service, un produit, un projet, une organisation dans le travail, des processus... l'enjeu reste la pérennité de l'entreprise, améliorer son efficacité pour assurer sa survie. La vision doit être déclinée et diffusée dans toute l'organisation par des relais formels (par le management) et informels (par les leaders sur les actions, projet...) et doit contenir les valeurs qui sont en harmonie avec l'entreprise. La vision du leadership permet de :

- Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise ;
- Développer le sens des décisions et des actions pour faire adhérer le personnel ;
- Développer le sentiment d'appartenance chez le personnel et renforcer leur fidélité ;
- Développer l'engagement organisationnel du personnel.

5.3 Principes du leadership

Dale CARNEGIE un écrivain et conférencier américain qui a proposé une méthode de développement personnel adaptée au monde de l'entreprise, a exposé 30 principes de leadership résumés dans le tableau suivant :

Tableau 1.1: Les principes du leadership

| Principes | |
|---|--|
| Première partie : | |
| Trois techniques fondamentales pour influencer les autres | |
| Si vous voulez récolter du miel, ne bousculez pas la ruche. | Principe 1 : Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas. |
| Le grand secret des relations humaines | Principe 2 : Complimentez honnêtement et sincèrement. |
| Qui en ai capable a le monde avec lui, qui ne l'est pas reste seul. | Principe 3 : Motivez souvent pour faire ce que vous proposez. |
| Deuxième partie : | |
| Six moyens de gagner la sympathie des autres | |
| Pour être partout le bienvenu | Principe 4 : Intéressez-vous réellement aux autres. |
| Un moyen facile de faire une bonne première impression | Principe 5 : Ayez le sourire. |
| Si vous n'observez pas ce principe... Tant pis pour vous | Principe 6 : Rappelez-vous que le nom d'une personne revêt pour elle une grande importance. |

| | |
|---|--|
| Voulez-vous que votre conversation soit Appréciée ? C'est très facile | Principe 7 : Sachez écouter. Encouragez-les autres à parler d'eux-mêmes. |
| Comment intéresser les autres | Principe 8 : Parlez à votre interlocuteur de ce qui l'intéresse. |
| Comment plaire instantanément | Principe 9 : Faites sentir aux autres leur importance et faites-le sincèrement. |
| Troisième partie : | |
| Douze moyens de rallier les autres à votre point de vue | |
| Que gagnez-vous à argumenter ? | Principe 10 : Evitez les controverses est le seul moyen d'en sortir vainqueur. |
| Un moyen infallible de se faire des Ennemis ! Comment l'éviter ? | Principe 11 : Respectez les opinions de votre Interlocuteur. Ne lui dites jamais qu'il a tort. |
| Que faire quand vous avez tort ? | Principe 12 : Si vous avez tort, admettez-le promptement et énergiquement |
| C'est par le cœur qu'on parvient à l'esprit | Principe 13 : Commencez de façon amicale. |
| Le secret de Socrate | Principe 14 : Posez des questions qui font dire oui immédiatement. |
| La soupape de sécurité | Principe 15 : Laissez votre interlocuteur parler tout à son aise. |
| Pour obtenir la coopération d'autrui | Principe 16 : Accordez à votre interlocuteur le plaisir de croire que l'idée vient de lui. |
| Une formule pour accomplir des prodiges | Principe 17 : Efforcez-vous sincèrement de voir les choses du point de vue de votre interlocuteur. |
| Ce que chacun désire | Principe 18 : Accueillez avec sympathie les idées et les désirs des autres. |
| Un appel apprécié de tous | Principe 19 : Faites appel aux sentiments élevés. |
| Le cinéma le fait, la télévision le fait, pourquoi pas vous ? | Principe 20 : Démontrez spectaculairement vos idées. Frappez la vue et l'imagination. |
| Pour déclencher une réaction | Principe 21 : Lancez un défi. |
| Quatrième partie : | |
| Soyez un leader : neuf moyens de modifier l'attitude des autres sans irriter ni offenser | |
| S'il vous faut corriger une faute, commencez ainsi | Principe 22 : Commencez par des éloges sincères. |
| Comment corriger les autres sans vous faire détester | Principe 23 : Faites remarquer les erreurs ou défauts de manière indirecte. |
| Parlez d'abord de vos erreurs | Principe 24 : Mentionnez vos erreurs avant de corriger celles des autres. |
| Personne n'aime recevoir des ordres | Principe 25 : Posez des questions plutôt que de donner des ordres directs. |
| Comment ménager l'amour-propre de votre interlocuteur ? | Principe 26 : Laissez votre interlocuteur sauver la face. |
| Comment stimuler les hommes ? | Principe 27 : Louez le moindre progrès et louez tout progrès. Faites cela chaleureusement et généreusement. |
| Comment inciter les autres à se dépasser ? | Principe 28 : Donner une belle réputation à mériter. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Comment favoriser les progrès ? | Principe 29 : Encouragez l'idée de l'erreur semble facile à corriger. |
| Comment motiver ? | Principe 30 : Rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez. |

Source: KHELASI R.- Leadership. Edition Houma, Alger, 2013, p34.

Ce tableau présente les 30 principes du leadership visant à influencer positivement les comportements sans provoquer de résistance. Répartis en quatre parties, ces principes couvrent des techniques fondamentales d'influence, des moyens de gagner la sympathie, de rallier les autres à son point de vue, ainsi que des méthodes pour modifier l'attitude sans offenser. Ils soulignent l'importance de la bienveillance, de l'écoute active, de la reconnaissance sincère et de la coopération. Ce modèle insiste sur l'intelligence relationnelle comme pierre angulaire d'un leadership efficace et humain.

6 Définition du leader

Au-delà des multiples définitions, deux approches du leader doivent être évoquées (Hollander, 1985).

- La conception des psychologues qui renvoie au leader émergent qui représente : la personne la plus influente, la plus reconnue, la plus aimée ou celle sur qui se focalise l'attention ;
- La conception des gestionnaires qui renvoie au leader formel qui représente la personne qui symbolise l'autorité, le pouvoir et dispose d'un statut hiérarchique supérieur. Ce dernier sera nommé « Chef » ou bien « Dirigeant » cela dépend du contexte.

Dans le premier cas, le leader devra utiliser des techniques d'influence sociale car il n'est pas investi d'une autorité légitime, par contre dans le second cas, il sera imposé dans un cadre formel et pourra exiger des formes d'obéissance sans nécessairement être reconnu en tant que leader d'influence.

Selon Jack Welch un leader ne doit pas perdre son temps en bureaucratie et en contrôle, mais il doit constamment motiver ses troupes. Il propose un moyen mnémotechnique : « Les quatre ingrédients du leadership », les E4 (e four): Energie, Energizer (dynamiser en français), Edge (être affûté) et Exécution.

Tableau 2: Les quatre ingrédients du leadership selon Jack Welch

| | |
|-----------------------|---|
| Énergie | Il est nécessaire d'avoir un potentiel d'énergie personnel important et une volonté de faire bouger les choses. |
| Énergiser (dynamiser) | Capacité à motiver et à dynamiser les autres. L'enthousiasme doit être contagieux. |
| Être affûté | Avoir l'esprit de compétition, des convictions solides et du courage. |
| Exécution | Capacité de délivrer des résultats. |

Source : RADON B. – Guide du leadership : Progressez

vers la fonction du dirigeant. Edition DUNOD, Paris, 2007, p.12.

Ce tableau expose les quatre ingrédients essentiels du leadership. Il met en avant l'énergie personnelle comme moteur de l'action, la capacité à énergiser son entourage par un enthousiasme communicatif, l'importance d'être affûté avec des convictions claires et un esprit de compétition, et enfin l'aptitude à exécuter, c'est-à-dire à produire des résultats concrets. Ce modèle souligne un leadership fondé à la fois sur le dynamisme individuel et l'impact collectif.

Section 2: le management et le leadership

Les termes de leadership et de management sont fréquemment employés de manière interchangeable dans la littérature. Il est donc important d'examiner les similitudes et les différences entre ces deux concepts, comme le présente cette section.

1 Des différences de nature entre leadership et management

Le leadership aborde le management sous un nouveau angle, « il incite à relever les défis de moment. Il contribue à faire émerger une dimension plus personnalisée et plus humanisée du management »⁸

Donc, le leadership et le management ne sont pas synonymes, car leadership concerne principalement le changement et la transformation alors que le management traite l'efficacité à la performance ; « Les leaders sont les architectes et les rénovateurs du système alors que les managers s'assurent que le système fonctionne et prennent les actions correctives lorsque ce n'est pas le cas »⁹

Le tableau ci-dessous montre les différences majeures entre le management et le leadership.

Tableau 3: différences entre Management et Leadership

| Différence majeurs | Management | Leadership |
|--------------------------------------|--|--|
| Individus | - Un moyen nécessaire pour atteindre les objectifs. | - Un humain dont la contribution est décisif au succès de l'organisation. |
| Perception de l'environnement | - Procéder à un découpage rationnel adapté aux structures en place. - Pilotage basé sur les structures. | - Intégration dans l'analyse rationnelle des liens de la causalité et des imbrications. - Pilotage en mode de projet. |

BOUCHER (P) et LESCURE (S), vous avez dit leadership! Edition Afnor, Paris, 2007, p.54.⁸
 MACKEY (J) « La différence entre leadership et management », in <http://www.superception.fr/> (Publier le 28/08/2013, consulter 18/10/2024 à 06.30H).⁹

| | | |
|---|---|---|
| Perception de futur et de changement | <ul style="list-style-type: none"> - Suit, exécuter les orientations prise en évitant les remise en cause - Travail à court terme | <ul style="list-style-type: none"> - Perçoit de nouvelles directions et incite à se dépasser. - Les actions s'inscrivent dans la durée. |
| Cohésion | <ul style="list-style-type: none"> - Veille á entretenir des relations courtoises. | <ul style="list-style-type: none"> - Recherche l'adhésion de tous autour d'un objectif. |
| Pouvoir | <ul style="list-style-type: none"> - Basé sur la hiérarchie | <ul style="list-style-type: none"> - Basé sur la reconnaissance des autres, le partage et l'éthique. |
| Vision | <ul style="list-style-type: none"> - Fondée sur l'intuition, les convictions et l'engagement personnel. | <ul style="list-style-type: none"> - Fondée sur une analyse rationnelle des opportunités et des menaces. |

Source : BOUCHER (P) et LESCURE (S), Op.cit., p.54.

2 Une vision humaniste au centre de la différence

Le manager est un homme de résultat qui base son action sur des processus formels et très structurés, au l'homme n'est pas une composante fondamentale dans ces préoccupations. Pour MINZBERG « Le manager fait ce qui est nécessaire pour gérer correctement le travail quotidien »¹⁰

D'autre part, le leader comprend que l'efficacité d'une stratégie commerciale nécessite une durabilité à long terme. Leur rôle principal est de favoriser le développement d'une identité, en mettant l'accent sur les personnes. C'est-à-dire « croire en l'homme, ce qui se traduit par le sens et le respect des valeurs, une éthique, la confiance, une communication directe, qui ne saurait se substituer à des courriels ou intranets insipides. En un mot, être convaincu que l'homme peut être bon. Le leader apporte une âme au travail, il fait naître une communauté de vision, s'adapte, s'engage, incite au dépassement et ce, dans un respect total de l'éthique »¹¹

¹⁰ BOUCHER (P) et LESCURE (S), Op.cit., p.55

¹¹ BOUCHER (P) et LESCURE (S), Op.cit., p.55

Afin de comprendre la différence entre les deux concepts, nous présentons cette comparaison entre leader et le manager :

Tableau 4: La comparaison entre les caractéristiques de manager et de leader

| | Manager | Leader |
|---|--|--|
| Vision | - Vision à court terme : il sait ce qu'il doit faire, c'est un tacticien. | - Vision à long terme, plus dynamique et ambitieuse : il sait ce qu'il faut faire, c'est un visionnaire. |
| Fonction | <ul style="list-style-type: none"> - Gérer - Organiser - Accomplir ses tâches selon les procédures - Assumer ses responsabilités - commander - Planifier | <ul style="list-style-type: none"> - Lancer des défis - Influer, Motiver - Guider, orienter - Communiquer - Donner une image attrayante de l'avenir |
| Relation avec les collaborateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Travail en équipe - Flexibilité - Efficience | <ul style="list-style-type: none"> - Intérêt pour l'individu - Incitation à la création et à la prise de risque - Maintien de bien être dans la relation interpersonnelle |
| Caractéristiques | <ul style="list-style-type: none"> - Autorité - Motivation - Pression (sanction, récompense) | <ul style="list-style-type: none"> - Charisme - Séduction - Émotions |

Source : KHELASSI (R), Op.cit., p.288.

3 Leadership et management deux notions complémentaire

Selon COVEY « Le management est la capacité à monter intelligemment sur l'échelle de succès, le leadership détermine si l'échelle est positionnée sur le bon mur » ¹²

¹² GRACIA (E), Op.cit., p.5.

Alors un bon manager est nécessaire pour parvenir à une organisation efficace des activités. Mais un bon leader est également très utile pour mieux former et motiver les équipes. Par conséquent, ce sont deux entités essentielles au sein d'une entreprise et ce sont deux éléments qui se complètent.

4 Relation entre pouvoir, autorité et leadership

Le leadership est le processus d'influencer les gens dans une organisation pour l'atteinte des objectifs. Le vocable «influence» signifié «agir sur» c'est-à-dire «un sujet va manipuler partiellement ou totalement le comportement d'un autre sujet qu'il soit un individu ou un groupe»¹³

Pour CROZIER, le pouvoir est :

- La possession d'une compétence.
- La maîtrise des relations avec l'environnement.
- L'implication dans les réseaux de la communication.
- La maîtrise des règles de l'organisation.

Donc, le pouvoir est la capacité d'influencer les décisions et le comportement des autres.

4.1 Les caractéristiques de pouvoir ¹⁴

Il existe cinq principales caractéristiques de pouvoir :

A. Le pouvoir n'est pas un attribut c'est-à-dire qu'il n'existe pas en lui-même, c'est une donnée relationnelle qui n'apparaît que dans une situation où deux ou plusieurs acteurs sont en relation, c'est pour ça, pour exister un leader il doit avoir des suiveurs.

B. Le pouvoir est relatif : il est relatif à la situation dans laquelle se trouvent les acteurs, d'autres parts dans une situation similaire des acteurs différents sont capables de mobiliser des ressources différentes en fonction des autres jeux dans lesquels ils ont impliqués.

C. Le pouvoir d'un acteur existe indépendamment du pouvoir de l'autre : en générale, dans la plupart des cas la relation de pouvoir est déséquilibré, donc on trouve un acteur plus puissant que l'autre, car si le pouvoir des acteurs est équilibré, il existe une forte chance d'avoir plus des conflits.

¹³ TRIGHI (S), Management et leadership, le savoir-faire de la gestion moderne, centre publication universitaire, Tunis, 2004, p.149.

¹⁴ KHELASSI (R), Op.cit., p.278.

D. Le pouvoir est subjectif : il n'existe réellement que comme il est perçu, le pouvoir d'un acteur n'est pas fonction des ressources et contraintes qu'il perçoit mais de la façon dont d'autres acteurs perçoivent ces ressources et contraintes.

E. Le pouvoir est intransitif : ce n'est pas parce que « A » a du pouvoir sur « B » dans sa relation avec « B », et que « B » a du pouvoir sur « C », que « A » a du pouvoir sur « C » dans sa propre relation avec ce dernier.

4.2 Les sources de pouvoir

Le pouvoir ne découle pas du droit de commander mais de la volonté de ceux qui choisissent de s'y soumettre. Dans ce contexte, de nombreuses études ont été menées pour classer les sources de pouvoir. Une classification distinguant deux catégories de sources est présentée comme suit :

A. Sources basées sur la personnalité de leader :

- Le pouvoir charismatique : le pouvoir est lié à la capacité de susciter l'admiration chez les autres qui reconnaissent les capacités extraordinaires de leur leader.
- Le pouvoir dû à la compétence : il découle de connaissances, d'expertise techniques, d'habileté et d'expérience valorisés par les autres.

B. Sources basées sur la position hiérarchique :

Le pouvoir légitime : le pouvoir représente l'autorité officielle accordée à un poste dans la hiérarchie. Le pouvoir est accordé au poste et non à la personne.

- Le pouvoir de récompense et de punition : il est rattaché au contrôle de la distribution des récompenses ou des rétributions.
- Le pouvoir sur l'information : le pouvoir résulte de l'accès privilégié aux informations.
- Le pouvoir coercitif : c'est le pouvoir de celui qui peut obliger autrui à s'exécuter par la force directe ou indirecte. Il permet de punir ceux dont le comportement ne correspond pas aux autres.

Un leader obtient l'engagement affectif des employés en utilisant le pouvoir charismatique ou le pouvoir basé sur son expertise. En revanche, l'utilisation du pouvoir légitime, informationnel ou de récompense est susceptible de provoquer une réaction d'acceptation. Enfin, s'appuyer sur le pouvoir coercitif entraînera probablement une réaction de résistance.

4.3 La distinction entre pouvoir et leadership :

Il existe un rapport certain entre le pouvoir et le leadership, mais les deux notions ne doivent pas être vues comme des synonymes. Dans le tableau qui suit nous allons présenter des points de différenciation proposés par S.ROBBIN et T.JUDGE :

Tableau 5: distinction entre pouvoir et leadership.

| Les points de différenciation | Le leadership | Le pouvoir |
|--|--|---|
| La comptabilité des objectifs: | Le leadership requiert une certaine congruence entre les objectifs du leader et de ses subordonnés. | A l'inverse, le pouvoir s'en passe volontiers, et ne réclame qu'une relation de dépendance. |
| La direction selon laquelle l'influence s'exerce: | Le leadership se concentre sur une influence descendante par rapport aux subordonnés. il réduit au minimum l'importance des principes d'influence latérale et ascendante. | ce n'est pas le cas pour le pouvoir. |
| L'orientation privilégiée des recherches: | La plupart des études consacrées au leadership mettent l'accent sur la question du style relationnel retenu: jusqu'à quel point un leader doit se montrer bienveillant? dans quelle mesure la prise de décision doit-elle impliquer ces subordonnés? | En face, les recherches sur les pouvoirs couvrent en générale un domaine plus large et se focalisent sur les tactiques permettant de soumettre autrui. Elles ne se limitent pas à la sphère individuelle, car le pouvoir peut être utilisé par les groupes que les individus afin de contrôler d'autres groupes ou d'autres individus. |

Source : Makhloufi Sahraoui, 2009, le rôle du style de leadership dans la performance des travailleurs, mémoire de magistère en science commerciale, EHEC Alger.

5 L'autorité

5.1 Définition de l'autorité

Selon CAVAGNO et ROULLE « l'autorité désigne le droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés ». ¹⁵

5.2 Les type de l'autorité

La distinction repose sur les différents fondements sur lesquels se construit le pouvoir, pour cela on distingue ente trois type de l'autorité : ¹⁶

A. L'autorité statutaire : elle s'exprime par le droit du supérieur de dire au subordonné ; ce qu'il doit faire (quoi), à quel moment (quand), de quelle manière (comment).

B. L'autorité fondé sur la connaissance : c'est celle de l'expert, elle se fonde sur le droit d'être consulté et obéi en vertu du savoir que l'on détient.

C. L'autorité personnelle : elle repose sur la soumission des membres de l'organisation á les valeurs d'un dirigeant qui se distingue par des qualités difficiles á définir, mais qui permettent á ce chef de se faire obéir spontanément.

5.3 Les sources de l'autorité : ¹⁷

L'autorité découle d'un consensus social entendu dans le système sur le droit d'un individu de voir sa volonté d'avoir préséance sur celle d'un autre, en vertu de son rôle ou de son poste.

Un individu a de l'autorité s'il lui est possible de recourir légitimement à des récompenses ou à des punitions formelles pour affirmer ses volontés.

Les sanctions formelles se regroupent en deux catégories : les punitions (toute mesure d'autorité qui a un effet punitif sur l'individu), et récompenses (des mesures officielles de gratification accordées à des personnes en autorité, exemples : évaluation positive, promotions, ...etc.)

C'est l'accès légitime à des sanctions formelles qui détermine si quelqu'un à de l'autorité sur une autre personne et non pas le titre en soi.

¹⁵ ROBBINS (S) et autres, Management : l'essentiel des concepts et pratiques, 7eme Edition, Edition Nouveaux Horizons, Paris, 2011, p.184

¹⁶ HARVARD (B), Style de leadership : l'animation des hommes, Edition d'Organisation, 2002, pp.278-280

¹⁷ Collerete (P), opcit, PP : 129.130

5.4 Distinction entre leadership et autorité :

Comme nous l'avons déjà mentionné, le leadership est la capacité d'influencer les autres dans le sens désiré, sans avoir à recourir à des sanctions formelle, par contre dans le cas de l'autorité qui se définit par « la capacité d'influencer les autres dans le sens désiré en s'appuyant sur la possibilité de recourir à des sanctions formelles »¹⁸. les gens sont dans une certaine mesure obligés de se conformer à l'influence qu'ils reçoivent.

Le tableau ci-dessous représente d'une façon synthétique le parallèle que l'on peut tracer entre le leadership et l'autorité :

Tableau 6: parallèle entre leadership et autorité:

| L'autorité | Leadership |
|---|---|
| Est obtenue formellement. | Est obtenu informellement. |
| Est confiée à un individu par l'institution. | Est attribué à l'individu par le groupe. |
| Se traduit par un organigramme et des règles officielles. | Se traduit par un sociogramme et des normes sociales. |
| Est clairement concentrée sur certaines personnes. | Tend à être dispersé à l'intérieur d'un groupe. |
| Est généralement contrôlée par l'institution. | Est contrôlé par le groupe. |
| Est généralement assez stable. | Est généralement situationnel. |

Source: Collorette Pierre, op.cit, P8

¹⁸ Collorette (P), opcit, P129

Section 03 : théories du leadership

Cette troisième section est consacrée à la présentation des différentes théories de leadership, ainsi d'exposer les styles du leadership qui constituent l'objet de cette recherche.

1 Théorie des traits de personnalité :¹⁹

La théorie de leadership basée sur les traits est considérée comme étant la plus ancienne théorie. Cette théorie est fondée sur « l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non-leaders »²⁰

Les traits ou les caractéristiques de leadership selon cette théorie sont les suivantes ²¹ :

1. Dynamisme : Les leaders affichent un haut niveau d'implication, ils témoignent d'un désir d'accomplissement plus important que la moyenne. Ils sont ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.

2. Désir de diriger : Les leaders expriment un fort désir d'influence et de diriger autrui. Ils aiment endosser des responsabilités.

3. Honnête et intégrité : les leaders tissent des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnêtes et droit, et en accordant le plus possible leurs actes avec leurs paroles.

4. Assurance : Les suiveurs recherchent chez les leaders l'absence de doute. Ces derniers doivent donc se montrer parfaitement sûrs d'eux s'ils veulent convaincre les autres de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.

5. Intelligence : Les leaders doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser, et interpréter de grandes quantités d'informations, et être capable de faire partager leur vision, d'aplanir les difficultés et de prendre les bonnes décisions.

Cette théorie vise à sélectionner un leader en fonction des traits identifiés comme les plus adaptés pour exercer le leadership dans une situation donnée. Cependant, comme les situations peuvent changer fréquemment, ce style de leadership présente des limitations significatives.

¹⁹ STODGILL (R.M.), Traits de personnalité et leadership, Presses Universitaires de France, 1974, p. 88

²⁰ STEPHEN (R) et autres, Op.cit., p.350.

²¹ STEPHEN (R) et autres, Op.cit., p.350.

2 Théorie de leadership comportemental :²²

Cette étude cherche à déterminer quelles sont les bons comportements d'un leader et qui permettent aux managers d'exercer et d'une manière efficace leur leadership.

Un avantage de cette théorie est que « le comportement est plus facile à mesurer que les traits parce que le comportement peut être vu, enregistré et vérifié »²³. Les principales recherches menées dans cette approche sont :

2.1 Les recherches de l'université de l'IOWA :²⁴

Ces recherches menées par Ronald LIPPIT et Ralph WHIT sous la direction de Kurt LEWIN, avaient pour mission l'analyse des effets que produirait chaque style de leadership dans une équipe d'ouvrier :

- Style Démocratique :

Le leader partage et explique les décisions avec le groupe, et les retours et évaluations sont objectifs. Ce style favorise l'émergence de nouvelles idées et renforce le sens de la responsabilité et de l'accomplissement au sein de l'équipe.

- Style autocratique :

Le leader est conscient de son autorité et a peu confiance en les membres de l'équipe, donnant des ordres sans explication. Pour ce leader, le salaire est le seul motivateur pour les employés. Dans de tels groupes, la productivité augmente en présence du leader mais diminue en son absence. Les membres de l'équipe manquent de responsabilité et de créativité.

- Style de laisser-faire : (ou non interventionniste) :

Le leader manque de confiance en lui et est incapable de fixer des objectifs. Dans ces groupes, la productivité est faible, les résultats sont médiocres, et le moral et l'esprit d'équipe sont très bas.

Cette expérience confirme un principe bien connu de la dynamique de groupe : un groupe a besoin d'un leader. Sur la base de ces résultats, le style démocratique est préféré aux autres. En revanche, les deux autres styles conduisent souvent à l'hostilité, à l'agitation et à l'insatisfaction.

²²LEWIN (K.), LIPPITT (R.), WHITE (R.K.), Étude des styles de leadership, Éditions Sociales, 1951, p. 112

²³STEPHEN (R) et autres, Op.cit., p.350.

²⁴LEWIN (K.), Dynamique de groupe et styles de direction, Éditions Dunod, 1947, p. 137

2.2 Les recherches de l'université de l'OHIO :²⁵

Ces recherches consistent à analyser 1800 énoncés distribués aux managers de divers secteurs. Cette analyse a permis de repérer deux grandes catégories de comportements des leaders :

- **Organisation de structure** : consiste à organiser le travail et la veille à la réalisation des tâches assignées aux subordonnés.

- **Considération** : associer aux relations humaines, ce comportement implique le maintien et l'établissement de bonnes relations avec les subordonnés.

Ces recherches ont montré que l'efficacité de leader se base sur l'orientation de ses actions vers la tâche d'une part et vers les relations humaines d'autre part.

2.3 Recherche de l'université de MICHIGAN :²⁶

Ces études consistent à identifier l'impact de style de leadership sur la productivité d'un côté et la satisfaction de l'employé de l'autre. Des études approfondies dans ces recherches ont permis de distinguer quatre styles de leadership :

- Le style autoritaire** : s'appuie sur la crainte et la sanction comme moyen d'incitation pour l'accomplissement des tâches. La communication est à sens unique.

- Le style paternaliste** : repose sur les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation d'accomplir les tâches. Le pouvoir est rarement délégué.

- Le style consultatif** : communication à double sens et le travail d'équipe.

- Le style participatif** : la participation des subordonnés dans la prise de décision, l'information circule librement et un esprit d'équipe développé.

2.4 La grille managériale de BLACK et MOUTON :

La grille managériale est définie comme; « une présentation bidimensionnelle des styles de leadership fondée sur l'opposition entre l'intérêt pour les personnes et l'intérêt pour la production ».²⁷

²⁵ HEMPHILL (J.K.) et COONS (A.E.), Étude comportementale du leadership, Revue de Psychologie Appliquée, Vol. 22, 1957, p. 219

²⁶ LIKERT (R.), Nouvelles méthodes de gestion participative, Armand Colin, 1961, p. 173

²⁷ STEPHEN (R) et autres, Op.cit., pp.352-353.

Cette grille permettra de distinguer entre cinq styles de leadership :²⁸

A. Le style anémique (1.1) : Un effort minimum permettant d'obtenir l'exécution du travail suffit à conserver sa place dans l'entreprise.

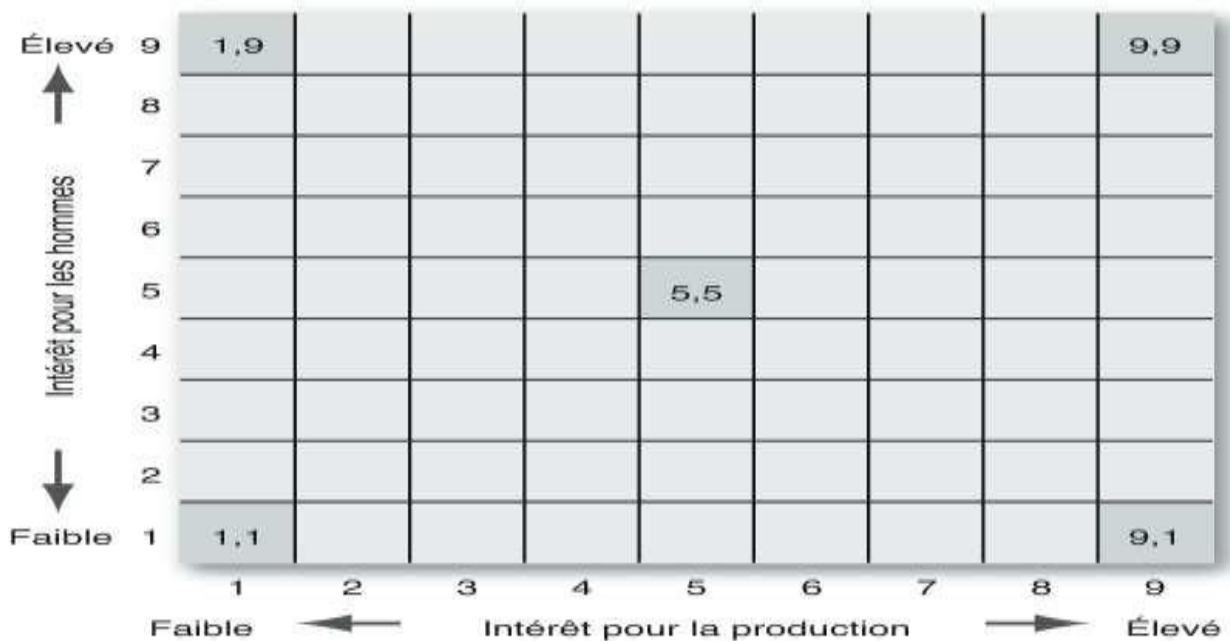
B. Le style social (1.9) : Attention soutenue aux besoins du personnel permettant d'établir de bonnes relations et entraînant une ambiance et un rythme de travail agréables.

C. Le style compromis (5.5) : L'équilibre entre les impératifs de production et de maintien du moral des employés peut aboutir à des performances correctes.

D. Le style autocrate (9.1) : L'efficacité résulte de la mise en place de conditions de travail conçues pour que l'élément humain interfère le plus possible.

E. Le style intégrateur (9.9) : les individus s'impliquent dans leur travail ; l'interdépendance, née d'un intérêt commun à atteindre les buts de l'entreprise amène confiance et respect.

Figure2 : La grille managériale de Black et Mouton



Source: TIRGHI (S), Op.cit., p.162

²⁸ BERGERON (P), La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications, 2eme Edition, Edition Gaëtan Morin éditeur, 1995, p.555.

3 Les théories axées sur la contingence :

« C'est les théories du leadership selon lesquelles ce sont les contingences situationnelles qui, associées aux traits et aux comportements du leader, permettent de prédire les résultats d'un leadership donné ».10

Cette approche est basée sur une hypothèse principale : « pour être leader il faut avoir une capacité extraordinaire d'adaptation » 11,

Elle se tient à déterminer quel est le style de leadership à pratiquer dans quelle situation.

3.1 Le modèle de Fiedler :

Fiedler a montré que l'efficacité d'un style de leadership dépend de la situation à laquelle était confronté le leader, c'est donc l'adéquation entre les comportements du leader et de la situation qui assure la performance du leadership.

Trois facteurs identifient cette situation :

- Le degré de cordialité des relations entre le leader et ses subordonnés
- La nature des tâches à accomplir.
- Le pouvoir du leader: fort ou faible. Ou bien le pouvoir lié à la position hiérarchique, caractérisé par l'influence élevée ou faible du leader sur certaines variables telles que le recrutement, le renvoi, la discipline, l'avancement et les augmentations de salaire.

3.2 Le modèle de Hersey et Blanchard (Subordonnés) :

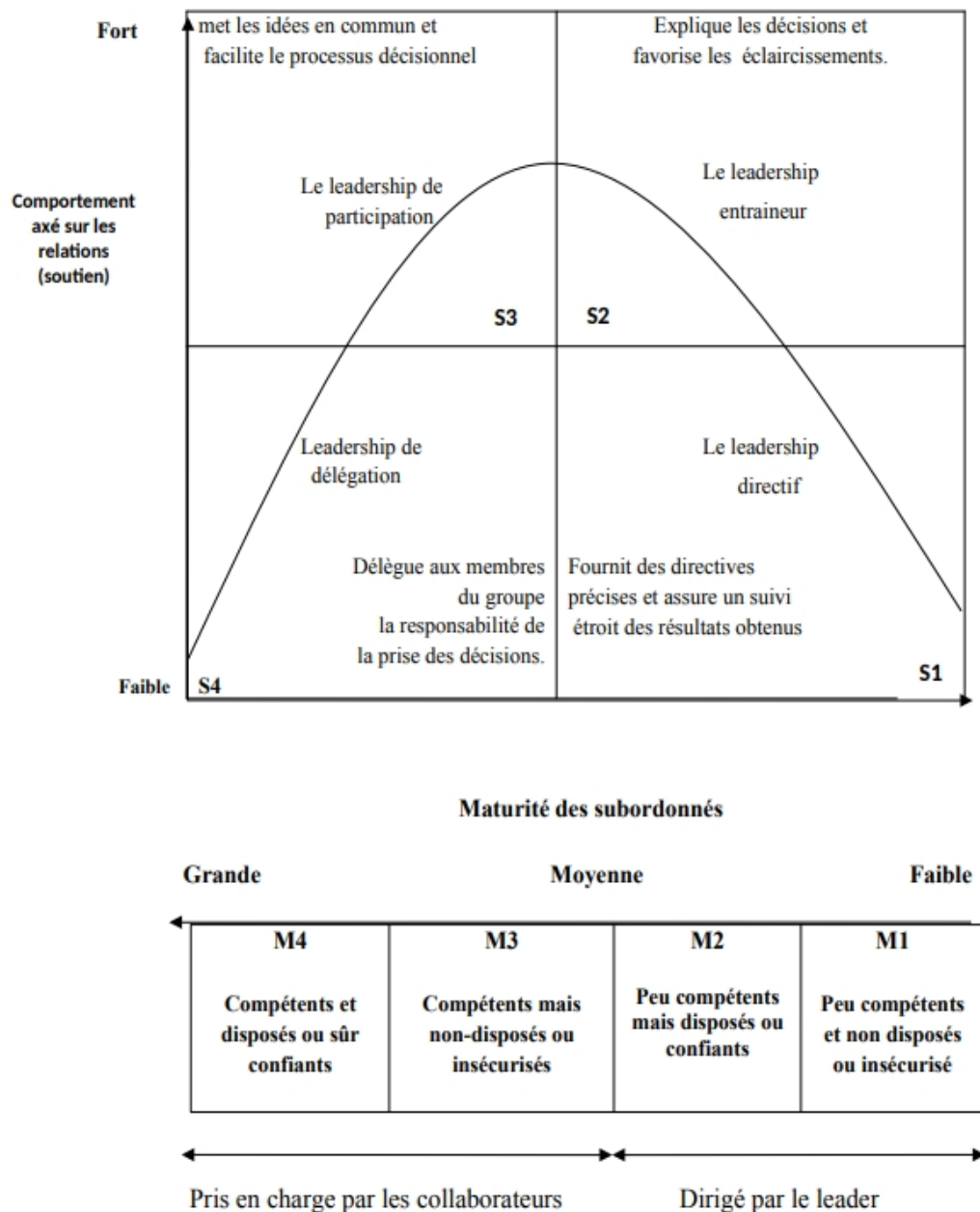
Selon ce modèle, le leader doit être capable d'adapter son style de leadership en fonction du niveau de maturité de ses subordonnés. Hersey et Blanchard identifient quatre niveaux de maturité, chacun nécessitant que le leader adopte un style de leadership correspondant (allant du style directif au style délégué) :

- **Style Directif** : Le leader doit spécifier ce que le subordonné doit faire, donner des instructions claires sur les tâches et superviser de près leur exécution. (Faible maturité des subordonnés).
- **Style entraîneur** : Le leader doit définir les rôles des subordonnés mais expliquer les directives des tâches de manière convaincante pour maintenir leur enthousiasme. (Maturité faible à moyenne)
- **Style participatif (axé sur les relations)** Le leader encourage l'échange d'idées avec les subordonnés, souligne leur implication dans la prise de décision et les motive à s'investir dans leur travail. (Maturité moyenne à élevée).

- **Style de délégation:** Le leader fournit une orientation et un soutien minimaux, permettant aux subordonnés compétents et engagés de prendre la responsabilité de leurs tâches. (Maturité élevée).

Ce modèle est résumé dans la figure suivante :

Figure3 : Le modèle du leadership de Hersey et Blanchard:



Source: Paul Hersey, "Situational Selling" (Escondido, Ca : Centre for leadership Studies Inc, 1985)

Le modèle de Hersey et Blanchard repose sur l'idée que le leader doit adapter son style en fonction du niveau de maturité de ses subordonnés. Il distingue quatre styles – directif, entraîneur, participatif

et délégitif – correspondant à différents degrés de compétence et de motivation. Ce modèle est apprécié pour sa simplicité et sa flexibilité, bien qu'il soit parfois critiqué pour sa vision réductrice de la maturité et son manque de prise en compte du contexte organisationnel.

3.3 La théorie de cheminement critique de Housse :

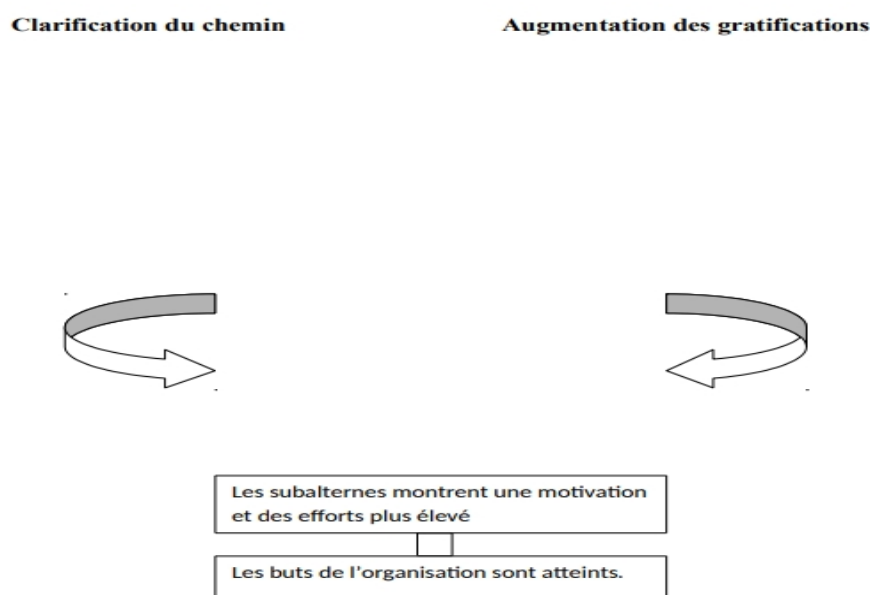
D'après cette théorie, le leader efficace aide son équipe à progresser le long de l'itinéraires, il élimine les obstacles et offre des récompenses adéquates pour la réalisation des tâches, donc le manager motive les subordonnés et sera valorisé par eux s'il est en mesure de :

- Préciser aux subordonnés les tâches à réaliser ;
- Leur apporter l'encadrement et le soutien nécessaire à la réalisation de ses tâches.

Robert Housse a indiqué quatre styles de leadership :

- **Le style directif** : le manager se préoccupe de la production, organise le travail, indique aux employés ce qu'il attend d'eux et leur donne les instructions en vue de réaliser les tâches ;
- **Le style soutien (bienveillance)** : le manager prend des mesures pour faciliter le travail ; traite les membres de groupe d'égal à égal, adopte des attitudes amicales, et préoccupe du bien être des subordonnés ;
- **Le style orienté vers les objectifs** : le manager fixe des objectifs ambitieux, il attend le plus haut niveau de rendement, attend de ses subordonnés de fournir de grands efforts et met l'accent sur la qualité du travail ;
- **Le style participatif** : le manager fait participer les subordonnés et leur demande des suggestions dont il tient compte dans la prise de décision.

Figure4 : La théorie de l'objectif trajectoire de Housse.



Source : (Sahraoui) ,Op.cit. , 2011.

4 Les nouvelles approches de leadership :

Les nouvelles approches de leadership mettent en relief les styles de leadership suivant :

4.1 Le leadership charismatique :

Le leader charismatique est « quelqu'un qui instaure des relations basées sur le partage des valeurs fondamentales, universelles et inaliénable telles que la dignité, la liberté, l'ordre... »²⁹

Ce type de leadership implique un leader qui, par sa seule personnalité, est capable de créer une vision pour l'avenir et d'exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés. En conséquence, les subordonnés sont prêts à fournir des efforts bien au-delà de ce qui serait typiquement exigé par leur contrat de travail, motivés par des valeurs partagées.

Ce style de leadership est connu par un ensemble de caractéristiques retenu par BOLDEN R :³⁰

- Une personnalité dominante.
- Le désir d'influencer les autres et les la confiance qu'ils ont en eux.
- Une articulation cohérente de but idéologiques et de principes moraux.
- Des attentes élevées vis-à-vis des « suiveurs » et la certitude qu'ils réussiront.

4.2 Le leadership transactionnel :

« Le leadership transactionnel implique un processus d'échange qui aboutit au respect de la demande de leader [...]. Le chef de file s'attache à ce que les acteurs internes exécutent les tâches requises pour que l'organisation atteigne ses objectifs (Boehnke et coll., 2003). L'objectif du leader transactionnel est de veiller à ce que la voie menant à l'atteinte des objectifs soit clairement comprise par les acteurs internes, à éliminer les barrières potentielles dans le système et à motiver les acteurs à atteindre les buts prédéterminés » (House et Aditya, 1997).³¹

Ce modèle concerne les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour les encourager à atteindre au jour le niveau de rendement convenu en amenant à :

- Assumer leurs responsabilités ;
- Reconnaître les objectifs ;
- Croire en leur capacité de rencontrer les attentes ;
- Comprendre que la satisfaction de leurs besoins découle de la réalisation des buts de l'organisation.

²⁹ . ROBERT J.House, le modèle du leadership charismatique, Ecole de Paris de management, 1995, P3.

³⁰ KHELASSI (R), op.cit, P163.

³¹ Okwu, Andy T, Australian Journal of Business and Management Research , EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, 2011, P104.

4.3 Le leadership transformationnel :

L'une des approches les plus récentes dans l'évolution de la littérature du leadership, selon cette approche le leadership « n'est pas un trait et n'est pas un comportement. Il n'est pas une situation non plus. C'est une transformation qui prend place chez l'individu [...] le leadership n'est pas un moyen de gestion de relation entre le leader et le suiveur, mais c'est un moyen d'empowerment qui permet au leader de changer ses suiveurs et de les habiliter à s'autonomiser de la hiérarchie pour qu'ils se prennent en charge eux-mêmes »³²

Le leadership transformationnel va au-delà de la routine ou de la performance quotidienne. Cela se produit lorsque le leader inspire les subordonnés à élargir leurs perspectives, à acquérir une compréhension plus profonde des objectifs et de la mission du groupe, et à dépasser leurs propres intérêts pour considérer le bien-être des autres.

Conclusion :

Présent dans le monde des affaires et du travail, le leadership est considéré comme une exigence essentielle pour les managers. Ils doivent posséder des caractéristiques et des qualités spécifiques pour mobiliser avec succès les employés et renforcer leur engagement à atteindre les objectifs organisationnels, répondant ainsi aux exigences de l'environnement moderne dans lequel les entreprises évoluent.

Le leadership est un sujet d'étude depuis plus de 40 ans, mais à ce jour, son émergence n'est pas entièrement expliquée par une théorie universellement acceptée au sein de la communauté scientifique. L'analyse de l'évolution de ces études et théories révèle quatre étapes clés.

La première étape se concentre sur la personnalité du leader. La thèse centrale de ces études est que le leadership est une combinaison de traits de personnalité et de caractéristiques qui permettent à un individu de se démarquer en tant que leader.

La deuxième étape se concentre sur le comportement du leader comme élément essentiel pour définir le leadership. Ces études mettent l'accent sur les actions et la conduite du leader, proposant le comportement comme le principal déterminant du leadership.

La troisième étape met en avant l'adaptabilité du leader comme un critère essentiel dans la définition du leadership. L'accent passe du développement du "bon" style à la capacité d'adapter différents styles

³² BENRAOUANE (Sid ahmed), op.cit, pp 211,212.

en fonction des situations variées. Un leader doit passer d'un style de leadership à l'autre de manière flexible en fonction des circonstances.

Les approches actuelles du leadership divergent des perspectives antérieures. Le leadership n'est plus considéré comme la simple gestion des relations d'échange avec les subordonnés, mais comme un moyen de transformation et d'autonomisation. Il vise à permettre aux subordonnés d'atteindre leurs aspirations individuelles.

CHAPITRE 02 :

Cadre conceptuel de la performance

Introduction :

Le concept de performance a fait l'objet de nombreuses opérationnalisations par les chercheurs en gestion. Pendant longtemps, il a été réduit à une seule dimension axée uniquement sur la performance financière. (A. Bourguignon, 1998). Cependant, à la fin des années 1980, la nature complexe et multifacette du concept était devenue plus apparente (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999).

P. Barillot (2001) explique que l'émergence d'un environnement économique plus complexe dans les années 1980 et 1990 a conduit à la réalisation que la gestion d'une entreprise ne pouvait pas se limiter aux seuls aspects financiers. Cette nouvelle réalité a incité à abandonner une approche unidimensionnelle de la performance au profit d'une perspective plus large.

Dans ce chapitre, nous présenterons un aperçu du concept de performance et de ses diverses définitions. Nous aborderons ensuite la performance humaine, les méthodes de son évaluation et les facteurs qui l'influencent. Enfin, nous explorerons la relation entre le leadership et la performance des ressources humaines.

Section 01 : généralités sur la performance.

Le concept de la performance a donné lieu à plusieurs écrits et les chercheurs ont eue des difficultés à s'accorder sur sa signification. Dans ce stade de travail, on va essayer de cerner le concept de la performance à travers les titres qui viennent :

1 Définitions :

La performance peut être définie de différentes manières, ce qui conduit à plusieurs interprétations selon les auteurs dans le tableau suivant :

Tableau 7: Les définitions de la performance

| Auteurs | Définitions |
|------------------------------|---|
| Bourguignon (1997) | « La performance est synonyme du succès » « La performance se réfère aux résultats d'une action, qui sont évalués a posteriori sans jugement de valeur. » « La performance se réfère à la réalisation et la mise en œuvre d'une action. » |
| Philips Lorino (1997) | Il a défini la performance comme suit : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple cout-valeur. » |

| | |
|-------------------------------|---|
| Yvon Pesqueux | « La performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" capable d'absorber plusieurs dimensions, telles que la compétitivité économique, la rentabilité financière, la solvabilité juridique, l'efficacité organisationnelle, ainsi que la dimension Sociale. » |
| J. -B. Carriere (1999) | « La performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. » |
| Notat (2007) | « C'est un constat officiel qui enregistre un résultat accompli à un moment donné, en référence à un contexte, un objectif et un résultat attendu, quel que soit le domaine concerné. » |

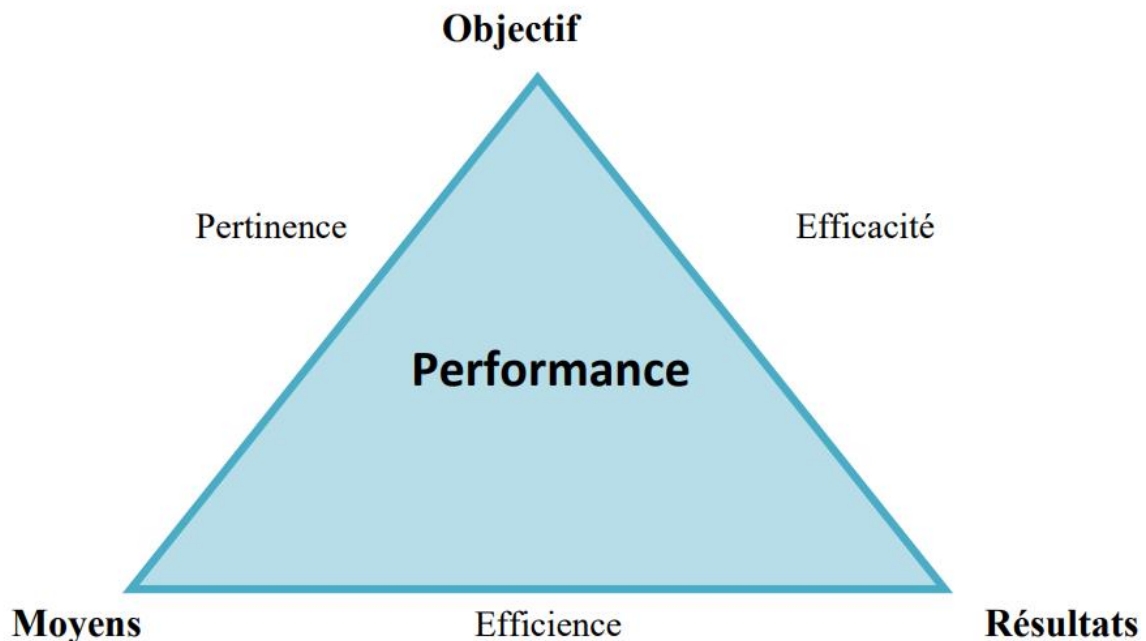
Source : Zineb Issor, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, De BOECK SUPERIEUR, Maroc, 2017, p 93-103

Après avoir examiné ces différentes définitions, nous pouvons résumer que la performance se réfère à l'atteinte des objectifs ou des résultats attendus et, plus largement, à la création de valeur.

La performance englobe ainsi l'accomplissement des objectifs organisationnels, quelle que soit leur nature ou leur variété, qui peuvent être compris dans un sens étroit (comme le résultat ou l'issue) ou dans un sens plus large, englobant le processus menant au résultat. (The action).

Définir la performance n'est donc pas simple. Cela nécessite une explication claire du contenu et de la fonction du concept, ainsi qu'une distinction entre la performance et des termes connexes tels que la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant ces 03 notions de pertinence, d'efficacité et d'efficience (figure N°). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque suivant : objectifs, moyens, résultats :

Figure5 : triangle de la performance Gibert (1980)

Source : Nicolas Maranzana. Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante. Sciences de l'ingénieur [physics]. Université de Strasbourg; INSA de Strasbourg, 2009. Français.

- **L'axe objectifs-résultats** : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- **L'axe résultats-moyens** : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est à dire l'atteinte des objectifs avec les moindres coûts.
- **L'axe moyens-objectifs** : définit la pertinence comme rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre, c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

2 Les types de performances :

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée. En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique³³

³³ Mme LAMNIAI Fatima Zohra, L'IMPACT DES STYLES DU LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS Cas : Sonatrach Organisation Ourhoud, p31

2.1 La performance stratégique :

Également appelée performance à long terme, la performance stratégique est mesurée à l'aide d'un système d'excellence comme indicateur. Les facteurs clés nécessaires pour atteindre cette performance incluent la croissance de l'entreprise, une stratégie bien réfléchie, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les clients, et la qualité de la gestion.

La performance à long terme est donc liée à la capacité de remettre en question les avantages établis pour prévenir l'échec d'un concept réussi, à l'établissement d'une vision et d'un engagement à long terme, ainsi qu'à la capacité de l'organisation à identifier des opportunités créatrices de valeur.

2.2 La performance concurrentielle :

Lié à l'environnement concurrentiel de l'organisation, il reflète un succès qui résulte non seulement des actions propres à l'organisation, mais aussi de sa capacité à s'adapter et même à façonner les règles de la concurrence au sein de son secteur. Cette performance repose sur le principe que l'obtention d'un résultat spécifique dépend de la nature du système concurrentiel, qui dicte comment la performance peut être atteinte, en tenant compte des dynamiques concurrentielles qui agissent comme des règles directrices.

2.3 La performance socio-économique : elle regroupe :³⁴

2.3.1 La performance organisationnelle :

M. Kalika (1988) soulignera « qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »³⁵.

Un ensemble de facteurs permettent d'apprécier l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

2.3.2 La performance commerciale (performance marketing) :

C'est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il est donc difficile de séparer la performance commerciale des autres types de performance déjà cités, la raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise qui la satisfaction des clients « même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits »³⁶. Cette performance peut être

³⁴ Ibid, p32

³⁵ Sogbossi Bocco, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 241, no. 1, 2010, pp. 117-124

³⁶ Ibid

mesuré par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaire ou qualitatifs tels que l'innovation, la satisfaction des clients, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

2.3.3 La performance sociale :

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est mesurée selon C.Marmus (1997)³⁷ par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

Après avoir exploré ces différentes approches de la performance, il est clair que le concept est complexe et multifacette. Sa définition reste difficile en raison des multiples dimensions qui la caractérisent. La performance est quelque chose qui évolue au fil du temps et qui est observée au quotidien. Pour mieux gérer les entreprises à la lumière des changements organisationnels, il semble essentiel d'adapter les systèmes de mesure de la performance.

3 Les sources de la performance :

La performance, qui peut être mesurée au niveau du groupe ou de l'entreprise, provient de deux sources principales : interne et externe. (Environnemental).

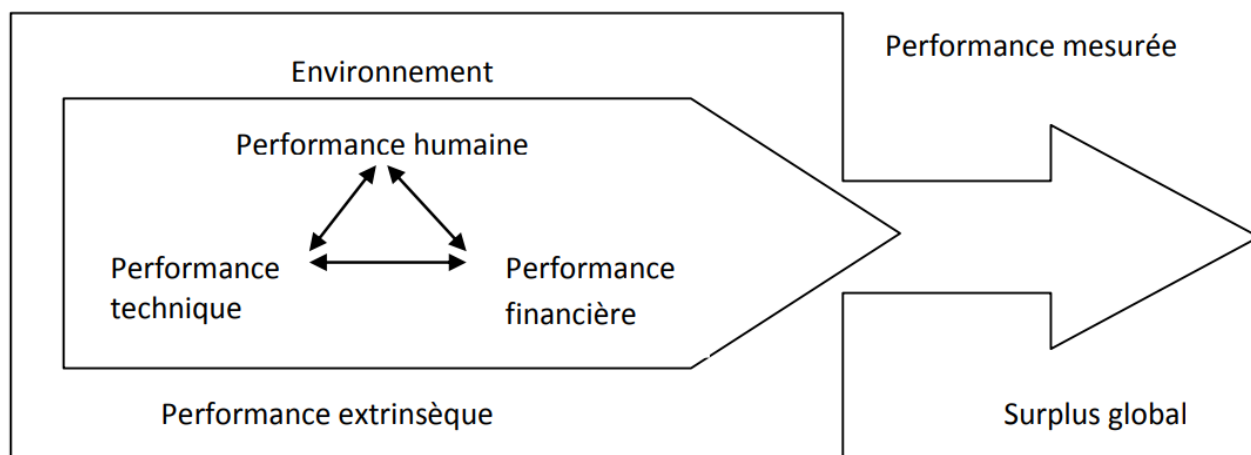
La performance interne découle d'une combinaison de :

- **La performance humaine** : Se référant aux contributions des employés de l'entreprise. Cela est étroitement lié aux améliorations de l'efficacité, en particulier du point de vue de la gestion sociale, car il n'y a pas de production sans personnes pour la concevoir ou l'exécuter.
- **Performance technique** : Définie comme la capacité à mettre en œuvre efficacement les investissements.
- **Performance financière** : Représentant l'efficacité dans l'utilisation et la mobilisation des ressources financières.

³⁷ Sogbossi Bocco, Bertrand, op.cit

La performance externe découle de facteurs environnementaux et de développements externes. Des exemples incluent une entreprise bénéficiant temporairement d'un brevet, un vendeur accédant à des marchés en plein essor, ou la valeur croissante d'une filiale lors d'une vente. Ces situations illustrent des opportunités qui ne sont pas directement attribuables à l'efficacité interne de l'entreprise.

Figure6 : les sources de la performance



Source : B.Martoury, D.Crozet : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances ; Edition DUNOD ,5eme édition,2002, p165

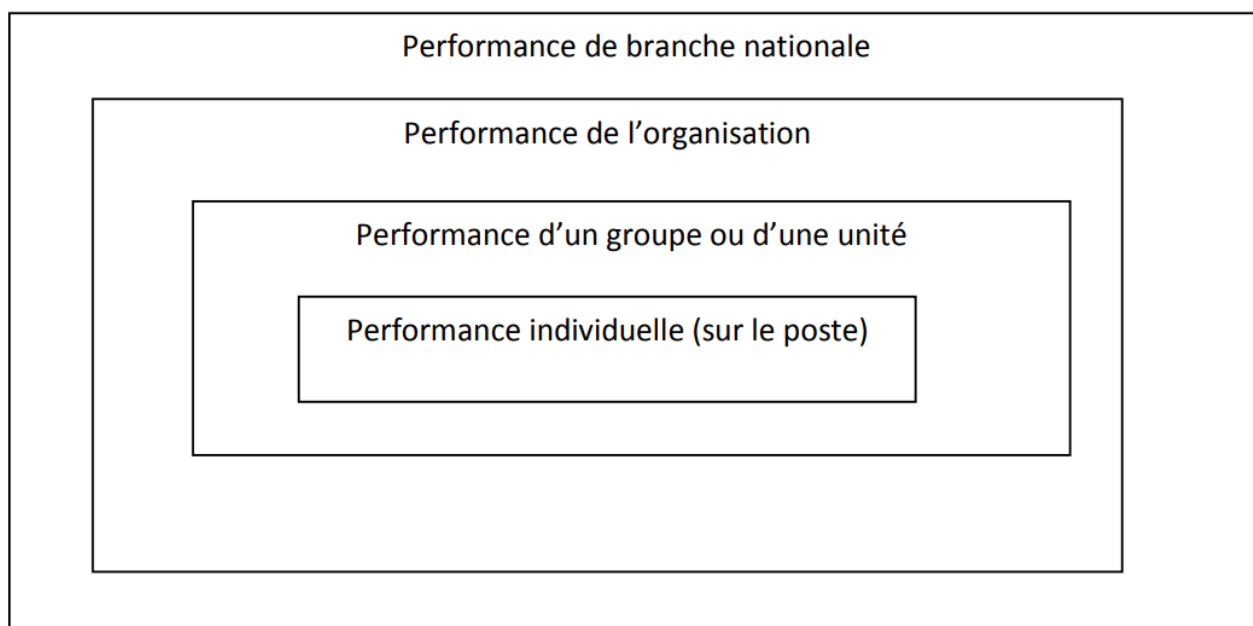
4 Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Ces différents niveaux de mesure de la performance peuvent être schématisés dans la figure suivante :

Figure7 : les niveaux de mesure des performances :

Source : B.Martoury, D.Crozet : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances ; Edition DUNOD ,5eme édition, 2002, P 165.

Section 02 : la performance humaine.

« Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement » comme le disant (MORAND, 2008 :2).

L'alignement des employés avec les valeurs de l'entreprise est un facteur crucial pour atteindre ses objectifs. Cette alignement se reflète dans l'efficacité, l'initiative et l'esprit d'innovation des individus au sein des processus de production de l'entreprise, encapsulant le concept de performance humaine. Dans cette section, nous explorerons le concept de performance humaine, les facteurs qui l'influencent, les indicateurs utilisés pour la mesurer, et les méthodes pour évaluer cette performance.

1 Définition :

Selon MARTORY, (B) et CROZET, (D), « La clés de la performance humaine se trouve non seulement dès les résultats passés, mais plus amant, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé ».³⁸

³⁸ MARTORY, (B) et CROZET (D), « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », édition Dunod, 7 eme édition, Paris, 2008, p.155.

Selon ABRAMIS, (D), la performance humaine au travail est « l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses tâches sans erreurs. La performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits »³⁹.

2 Les déterminants de la performance humaine :

On distingue que la motivation se trouve renforcée par la compétence et la culture grâce à trois boucle de rétroaction⁴⁰ :

- Boucle **Compétence Motivation** : l'acquisition de plusieurs compétences renforce le besoin d'accomplissement des salariés et les poussent à agir. Symétriquement, un salarié motivé est désireux d'acquérir plus de compétences.
- Boucle **Compétence Culture** : Le développement de la compétence, en relevant le niveau des connaissances, a un effet activateur sur la culture.
- Boucle **Culture Motivation** : Une culture forte et partagée exalte le besoin de reconnaissance et d'appartenance. Elle pousse à l'action par entraînement mimétique

3 Évaluation du personnel comme un outil de performance humaine :

L'évaluation de personnel est instrument managérial de gestion des ressources humaines pour gérer les carrières des salariés et qui permet de suivre leurs développements professionnels, et plus globalement la GPEC (Gestion prévisionnelle des compétences). Pour quels les salariés puissent d'exprimer leurs aspirations. C'est un élément indispensable de la motivation des salariés. En tant que l'évaluation du personnel un outil au service de management, est utile pour les salariés pour les évoluer, motiver et favoriser les échanges entre les salariés et les managers. L'évaluation aussi pour le manager sert à justifier les principales en termes de ressources humaines (augmentation de la rémunération, plan de carrières), et le moment pour évaluer la performance des salariés c'est l'occasion privilégiée d'être à l'écoute de ses collaborateurs et sert à favoriser leur adhésion au projet de l'entreprise.

3.1 Méthodes d'évaluation :⁴¹

3.1.1 Évaluation annuelle des employés :

L'évaluation annuelle des employés est la méthode la plus couramment utilisée dans les organisations. Il est formalisé par un entretien d'évaluation annuel mené dans le mois suivant la période d'évaluation.

³⁹ ABRAMIS, (D) : relation entre les facteurs de stress à la performance au travail : linéaire ou en U inversé, rapport psychologique, vol.75, États-Unis, 1994.

⁴⁰ WEISS, (Dimitri) : Op.cit, pp.308-309.

⁴¹ <https://grh.ooreka.fr/comprendre/evaluation-personnel> consulté le 08/11/2024 à 13:41.

Cette méthode s'applique à tous les employés, du personnel à temps partiel aux cadres supérieurs, et vise à :

- Passer en revue la performance au travail de l'année écoulée.
- Discuter des attentes tant de l'employé que de l'entreprise.
- Explorer les opportunités de développement et de croissance.
- Fixer des objectifs pour l'année à venir.

Une grille ou un formulaire d'évaluation est souvent utilisé pour guider le processus. Il est essentiel de distinguer cet entretien de l'évaluation de développement professionnel, qui se concentre principalement sur le parcours de carrière de l'employé. Le directeur des ressources humaines (DRH) est responsable de former les managers sur les réglementations relatives aux évaluations des employés et de contribuer à l'élaboration des critères d'évaluation.

3.1.2 Auto-évaluation :

Bien que moins couramment utilisée, l'autoévaluation est bénéfique tant pour l'organisation que pour l'employé. Cette méthode permet aux employés de se préparer à l'entretien d'évaluation, car il est généralement mené au préalable.

L'auto-évaluation est particulièrement utile dans les entreprises qui manquent de temps pour mener à la fois les évaluations et les entretiens. Son objectif principal est de comparer les perceptions du manager et de l'employé sur le travail accompli.

3.1.3 La méthode 360° :

Contrairement aux approches d'évaluation traditionnelles, la méthode 360°, également appelée méthode 180° ou 540°, implique que les employés évaluent :

- Leurs collègues.
- Leurs supérieurs.
- Un département au sein de l'entreprise.
- Un fournisseur ou un sous-traitant.

Cette évaluation est réalisée de manière anonyme et est généralement proposée aux employés ayant une ancienneté significative dans l'organisation.

3.2 Les critères d'évaluation de la performance humaine :

PERETTI.J.M15 précise que la réussite de l'évaluation des performances repose sur une bonne définition des critères. Ces critères servent de base pour déterminer le rendement de l'apprécié, car ils constituent le guide sur lequel l'appréciateur porte un jugement lors de l'appréciation de la performance.

Ces critères sont repris dans le formulaire de l'appréciation et peuvent être divisés en deux catégories :

- **Les critères quantitatifs** : Il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple ; le taux, le nombre, les unités, les retards...etc.
- **Les critères liés aux objectifs du travail** : Ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus. Cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'appréciation de la performance de cadres, car chaque cadre a une mission spécifique.

4 Indicateurs de performance humaine :

Les principaux indicateurs de la performance humaine sont : le turnover, l'absentéisme, les conflits sociaux et le climat social.

4.1 Le taux de turnover ⁴²

Le taux de rotation mesure la proportion de départs d'employés au sein d'une entreprise chaque année. C'est un indicateur clé fréquemment inclus dans les tableaux de bord RH.

Bien que son calcul soit simple, l'interprétation de son niveau nécessite une attention particulière.

Également connu sous le nom de « taux de renouvellement du personnel » ou « taux de rotation du personnel », le taux de rotation est un ratio qui fournit un aperçu du rythme de renouvellement de la main-d'œuvre au sein d'une organisation.

Il se calcule en faisant la division entre la moyenne des départs et des arrivées de salariés dans l'entreprise, par rapport à l'effectif présent en début de période. Généralement, il est calculé sur une base annuelle :

Taux de turnover = [(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N)] / Effectif au 1er janvier de l'année N

Pour obtenir un pourcentage, il suffit de multiplier cet indicateur par 100.

- Un taux de **turnover de 0%** signifie qu'aucun salarié n'est arrivé ou parti de l'entreprise au cours de la dernière année.
- **Un taux de 100%** signifie en revanche que l'intégralité des postes d'une entreprise a été renouvelée.

4.2 Le taux d'absentéisme ⁴³

Le taux d'absentéisme est un indicateur très suivi dans les tableaux de bord RH, car il met notamment en évidence la qualité du climat social dans l'entreprise.

⁴² <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> Consulté le 8/11/2024 à 16 :50.

⁴³ <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> consulté le 8/11/2024 à 17 :10.

L'absentéisme correspond à la différence entre le temps du travail théorique et le temps du travail réel.

Le taux d'absentéisme est calculé comme suit :

Taux d'absentéisme = (Nombre d'heures d'absences de la période / Nombre d'heures de travail en théorie sur la période) × 100

4.3 Les conflits sociaux

Le conflit est un élément permanent dans toutes les entreprises. Il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leurs rapports »⁴⁴

Si le conflit est en cours, le fonctionnement continu de l'organisation implique que la négociation doit également être constante. Les observateurs se réfèrent donc à l'existence de trêves sociales pour décrire la réalité des relations sociales au sein des unités de production. Chaque organisation connaît généralement un état d'armistice, ce qui signifie que les conflits sont temporairement suspendus.

Lorsque les conflits deviennent aigus, c'est-à-dire lorsque les armistices sont rompus, l'organisation entre dans une situation de crise ou de conflit ouvert qui perturbe le déroulement des activités. Il existe trois formes de conflits :⁴⁵

- **Le conflit individuel** : Il résulte des oppositions entre les salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. C'est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.
- **Le conflit organisationnel** : Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien plusieurs groupes : services, départements, usines, sièges...etc.
- **Le conflit collectif** : Il ne constitue pas la somme de litiges individuels, mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout au conflit « classique » entre apporteurs de capitaux de travail.

4.4 Les accidents du travail :

Accident du travail est défini par le code de la sécurité sociale : « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise. »⁴⁶

⁴⁴ . CADIN (L), GUERIN (F), PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, 2007, p. 73

⁴⁵ MARTORY (B), CROZET (D) : Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, op. cit., p.209.

⁴⁶ <https://www.atousante.com/accidents-travail/definition-accident-travail-trajet/> consulté le 8/11/2024 à 17 :30.

Les conséquences directes d'un accident du travail sont les suivantes :

- Interruption des activités de l'accidenté et difficultés éventuelles de sa remise au travail.
- Conséquences matérielles de l'accident : détériorations, arrêts de production...etc.
- Coût de la détérioration du climat social qui se traduit par des conflits ou des difficultés à l'embauche.
- Coût des services médicaux.
- Dépenses engendrées par le remplacement du salarié accidenté.

4.5 Climat social :

« Les dimensions du climat social sont : la confiance, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le degré de participation aux décisions, le respect, la collaboration et l'entraide, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre le discours et les décisions, la valeur et le sens de la mission, les défis ou les degrés de difficulté des tâches ou des objectifs, l'image de l'entreprise auprès de la population et sa réputation en tant qu'employeur, la puissance du positionnement stratégique et la valeur de la marque ». ⁴⁷

Dans toutes les organisations, le climat social est l'indicateur principal de la qualité de la gestion d'équipe et de l'efficacité de la communication interne.

- Une gestion efficace du climat social impacte directement la qualité des relations avec les clients et les utilisateurs, ainsi que l'image de l'organisation.
- La gestion efficace du climat social impacte directement la qualité des relations avec les clients et les utilisateurs, ainsi que l'image de l'organisation.
- Une gestion appropriée du climat social aide à anticiper et à atténuer les mouvements sociaux à l'avance tout en favorisant de bonnes relations avec les représentants syndicaux et les gestionnaires. Gérer correctement le climat social aide à anticiper et à atténuer les mouvements sociaux à l'avance tout en favorisant de bonnes relations avec les représentants syndicaux et les gestionnaires.

4.6 Productivité du travail⁴⁸

La productivité du travail, en termes de valeur, prend en compte les prix et les coûts lors de l'évaluation de la performance des employés. Les résultats sont exprimés en fonction de leur prix, et la quantité de travail est pondérée par l'évaluation de sa qualité relative.

⁴⁷ COHEN (A) : Toute la façon des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, 2006, p. 296.

⁴⁸ <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/1060-definition-deproductivite-du-travail> consulté le 14/11/2024 à 12 :27.

La productivité du travail mesure l'efficacité du facteur travail dans la production d'une certaine quantité de biens ou de services. Il compare le niveau de production à la main-d'œuvre utilisée pour l'atteindre. Pour maximiser la productivité, les organisations doivent s'efforcer d'optimiser l'organisation du travail, d'intégrer les avancées technologiques et d'améliorer les compétences des employés.

La productivité du travail est calculée comme suit :⁴⁹

$$\text{La productivité du travail} = \text{quantité produite} / \text{quantité de travail utilisée}$$

Les deux ratios sont utilisés plus communément pour calculer le niveau d'efficacité du facteur travail.

➤ **Productivité horaire :**

La productivité horaire correspond au rapport entre la production et le nombre d'heures travaillées. Elle se calcule de la manière suivante :

$$\text{Productivité horaire} = \text{valeur ajoutée} / \text{nombre d'heures travaillées.}$$

➤ **Productivité par tête :**

La productivité par tête, également appelée productivité moyenne, correspond au rapport entre la production et le nombre de personnes employées.

$$\text{Productivité par tête} = \text{valeur ajoutée} / \text{effectifs}$$

L'efficacité d'une quantité de travail donnée peut être améliorée de plusieurs façons :

- **Formation des employés :** En améliorant les compétences de ses employés, une entreprise peut augmenter la productivité. Alternativement, elle peut choisir d'embaucher de nouveaux employés possédant une expertise ou un savoir-faire spécifiques pour augmenter la productivité par employé ou par heure.
- **Organisation du travail :** Une gestion efficace du personnel et une organisation efficace des systèmes de production peuvent entraîner des gains de productivité significatifs.
- **Avancées technologiques :** La technologie assiste les humains grâce aux machines. Cela inclut la robotisation des lignes de production et l'automatisation de certaines tâches, rendues possibles grâce aux progrès technologiques. En conséquence, la main-d'œuvre nécessaire pour produire la même quantité de biens et de services peut être considérablement réduite. Les investissements des entreprises dans la technologie entraînent des augmentations substantielles de la productivité du travail.

⁴⁹Idem .

La productivité du facteur travail est de plus en plus dure à évaluer du fait que la production est immatérielle.

Section 03 : la relation entre le leadership et la performance des employés

Le style de leadership est défini comme « le reflète de comportement de leader qu'adopte un cadre envers ces subordonnés dans le but d'atteindre ses objectifs. Il traduit la manière dont un manager use de son pouvoir ou délègue son autorité pour aider ses employés à accomplir leur travail ».

Basé sur les théories discutées dans le premier chapitre, nous avons observé qu'il existe divers styles de leadership. Cependant, dans notre recherche, nous nous concentrerons sur les styles principaux pertinents pour l'objectif de l'étude.

Dans cette section, nous examinerons la relation entre les styles de leadership sélectionnés pour notre recherche (autocrate, démocrate, laisser-faire et transformationnel) et la performance des employés.

1 L'impact des différents styles de leadership sur la performance des employés

1.1 L'impact du style autocratique⁵⁰

Également connu sous le nom de leadership autoritaire, le style autocratique définit clairement la division entre les dirigeants et les employés.

Les leaders autocratiques prennent des décisions avec peu ou pas d'implication des employés. Ils ont tendance à être plus confiants et décisifs en ce qui concerne les plans stratégiques et les opérations organisationnelles. Dans ce style, une seule personne détient l'autorité et le pouvoir absolus sur les employés. Leurs décisions sont considérées comme la règle ultime, jamais remises en question ou interrompues par quiconque. En essence, le leader autocratique maintient un contrôle total sur ceux qui l'entourent, croyant souvent avoir une autorité illimitée pour gérer comme bon leur semble.

L'avantage principal du style autocratique est sa capacité à obtenir d'excellents résultats en peu de temps. Il est particulièrement utile dans les situations qui exigent une prise de décision immédiate et une performance rapide. Cependant, l'utilisation excessive de l'autorité peut avoir un impact négatif sur la productivité à long terme. Les employés peuvent s'ennuyer, devenir insatisfaits et finalement se désengager, surtout lorsque les tâches répétitives manquent de créativité ou d'innovation. Cela conduit à la démotivation et, dans de nombreux cas, au turnover.

Sous ce style, tout le pouvoir décisionnel est centralisé chez le leader, semblable à une dictature, ce qui limite les suggestions et les initiatives des employés. Il échoue souvent à favoriser une forte

⁵⁰ Iqbal N, Haidar S et Anouar N, effect of leadership style on employee performance, Arabian Journal of Business and Management review, 2015, P4.

motivation tant chez les managers que chez les employés. Bien que le style autocratique permette de prendre des décisions rapides sans consulter les employés, il favorise une communication unilatérale, restreignant le développement de la créativité et des compétences en leadership des employés. Cela entraîne une relégation des employés à des activités quotidiennes répétitives, étouffant ainsi l'innovation.

L'autorité incontrôlée du leader augmente également le risque d'exploitation et de maltraitance des employés. Le style autocratique inhibe la communication et la socialisation au travail, qui sont essentielles pour créer un environnement amical et de soutien. L'absence d'une atmosphère de travail cordiale peut entraîner des désaccords et des conflits, en particulier lorsqu'un groupe ou une organisation est dirigé par un leader autocratique.

Ce style de leadership est approprié :

- Lorsque les nouveaux employés ne sont pas familiers et n'ont pas suffisamment de connaissances sur leur travail.
- Lorsque les employés abusent constamment de leur autorité.
- Lorsque les règles de l'entreprise sont violées par les employés.

1.2 L'impact du style démocratique⁵¹

Le style de leadership démocratique est largement considéré comme bénéfique pour la plupart des organisations. Cette approche met l'accent sur les dirigeants qui fournissent des conseils et un soutien à leurs équipes et départements tout en recherchant et en prenant en compte activement les contributions de chaque membre de l'équipe.

Le leadership démocratique encourage les responsabilités partagées, la délégation et la consultation continue. Les leaders suggèrent et recommandent des stratégies, délèguent efficacement des tâches à leurs subordonnés, et leur confient le contrôle et la responsabilité de ces tâches. Cette approche favorise un plus grand engagement des employés envers les objectifs organisationnels et améliore leur performance.

Bien que les leaders démocratiques encouragent les contributions et la collaboration, l'autorité décisionnelle finale reste entre les mains du leader. Ils s'abstiennent de prendre des décisions importantes sans d'abord consulter les personnes concernées.

Ce style de leadership influence positivement la performance à court et à long terme et convient à divers types de projets de travail.

Ce style de leadership est approprié :

⁵¹ Arabian Journal of Business and Management, Op.cit, P5.

- Lorsque l'entreprise cherche une résolution de problème créative.
- Lorsque l'entreprise organise des réunions de planification pour améliorer le fonctionnement du département.
- Lorsque l'entreprise cherche une exécution efficace et de bonne qualité des tâches organisationnelles quotidiennes.

1.3 L'impact du style Laisser-faire:

Ce style de leadership se caractérise par l'adoption du style de la liberté, par la démission du leader de son rôle dans le pouvoir de prendre des décisions, en donnant la liberté absolue à tous les employés sans aucune intervention, le leader perd le rôle réel de chargé de guider les employés dans l'organisation. Parmi les avantages de l'application du style laisser-faire sont :

- Donner la liberté totale aux employés de choisir la méthode d'exécution de leurs travaux sans l'intervention de leurs responsables.
- Améliorer l'esprit moral de travail des employés
- Augmenter la créativité et encourager les initiatives des employés

En revanche ce style a plusieurs points faibles :

- L'absence de la discipline et le respect des employés pour les règlements et les procédures de travail de l'entreprise
- L'incapacité de prendre les décisions et d'appliquer les lois de travail
- Le leader n'a aucune confiance en lui,
- Le leader n'est pas capable d'établir des objectifs.
- Une faible productivité, de mauvais résultats obtenus, ainsi qu'un moral et esprit très bas des employés.

1.4 L'impact du style transformationnel⁵²

Le leadership transformationnel est un style qui crée de la valeur et favorise le changement positif. Un leader transformationnel se concentre sur la "transformation" des individus pour qu'ils se soutiennent et s'élèvent mutuellement, construisent l'harmonie et priorisent le bien-être global de l'organisation.

Ce style de leadership est particulièrement bénéfique pour stimuler l'innovation au sein des organisations dans des environnements concurrentiels. Les leaders transformationnels facilitent le

⁵² M.Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-hassan et hamid waqas, impact of leadership style on employee performance and mediating role of job satisfaction, Global journal of management and business research, 2012,

processus de changement en promouvant une vision expansive et en encourageant les employés à la poursuivre activement.

Le leadership transformationnel se caractérise par quatre éléments clés : le charisme, l'inspiration, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle. Cela permet aux employés de partager leurs connaissances, renforce le moral et les motive à atteindre leurs objectifs.

Ce style met également l'accent sur les aspects plus nuancés des interactions organisationnelles, tels que la vision, la culture, les valeurs, le développement et le travail d'équipe. En se concentrant sur les dimensions symboliques et expressives des efforts de tâche et sur les valeurs sous-jacentes en jeu, les leaders transformationnels ont un impact significatif.

Trois mécanismes sont centraux au leadership transformationnel : les leaders inculquent des valeurs à leurs subordonnés, les motivent et les impliquent dans leur vision.

Le leadership transformationnel a prouvé son efficacité dans divers secteurs, y compris les affaires, l'armée, l'ingénierie, la santé et l'éducation. (Bass, 1998). C'est un facteur clé pour améliorer la productivité et la performance des employés.

Conclusion

La performance est l'objectif ultime de toute entreprise visant à générer des profits et à maintenir sa présence sur le marché. La performance globale est le résultat cumulatif de la performance organisationnelle, concurrentielle et stratégique.

De plus, la performance est considérée comme une référence objective pour l'évaluation, évoluant au fil du temps et englobant divers facteurs issus de ses sources diverses, y compris les ressources financières, techniques et humaines.

Les ressources humaines constituent la pierre angulaire de la performance d'une entreprise.

La performance des employés est considérée comme un comportement par lequel les individus contribuent à atteindre les objectifs organisationnels en remplissant leurs objectifs assignés.

Il existe de nombreuses méthodes pour évaluer la performance, ce qui indique qu'aucune méthode unique n'est universellement supérieure. Au lieu de cela, le choix de la méthode dépend des activités, des objectifs, des politiques de l'entreprise et de la nature du travail effectué.

Atteindre des niveaux de performance élevés nécessite que les leaders encouragent leurs subordonnés à adopter des comportements alignés avec les objectifs de l'entreprise. Les leaders doivent influencer, motiver et engager les employés dans la poursuite de ces objectifs.

Cela met en évidence l'existence d'une relation entre le style de leadership et la performance des employés, chaque style ayant un impact distinct sur cette dernière.

CHAPITRE 03 :

**Analyse de l'impact des styles
de leadership sur la
performance des employés**

Introduction

Après avoir examiné les divers aspects théoriques de notre étude, en mettant en lumière différentes pratiques et styles de leadership dans le premier chapitre, et en explorant le rôle des managers dans l'amélioration de la performance des employés à travers des pratiques de leadership spécifiques dans le deuxième chapitre, ce troisième chapitre est dédié à la recherche de terrain. Ici, nous visons à analyser l'application pratique du leadership au sein de l'organisation.

Nous commencerons par présenter l'entreprise hôte, suivie de l'exposé de la méthodologie adoptée et des résultats de notre enquête menée au sein de l'organisation. Par la suite, nous analyserons et interpréterons les résultats clés et, enfin, proposerons des suggestions pour améliorer les pratiques de leadership et la performance des employés au sein de l'entreprise.

Section01 : Présentation de l'entreprise d'accueil

La banque de l'agriculture et de développement local (BADR) est un établissement public issu de la restauration de la BNA, elle est née le 13 mars 1982 par un décret 88- 105 du 13 mai 1988. La BADR était opérationnelle en novembre 1989 avec un capital social de 22.000.000.000 DA et augmenté à trente-trois milliards de dinars (33.000.000.000 DA) divisé en actions détenu par:

- Fond de participation des industries agro- alimentaire
- Fond de participation des biens d'équipement.
- Fond de participation des industries divers.
- Fond de participation des services.

1 Historique:

La BADR n'a pas toujours été comme l'on pourrait le croire, une institution tournée exclusivement vers le financement de l'agriculture. Trois étapes caractérisent l'évolution de la BADR :

1.1 Première étape (1982, 1990)

Cette étape marquée par la spécialisation de la BADR, dans le financement de l'activité agricole et la promotion du développement rural. Grâce à la BADR plusieurs régions ont connu un essor par l'aide de cette banque dans le domaine agricole.

1.2 Deuxième étape (1991, 1999)

La loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et le crédit, ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activité et notamment vers les PME/PMI tout en restant partenaire privilégié du secteur

agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

1991 : Mise en place d'un système (SWIFT) pour l'exécution des opérations de commerce international.¹

1992 : Mise en place du logiciel (SYBU) avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèles).

1993 : Achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau.

1.3 1.3 Troisième étape (2000, 20007)

Dans cet intervalle, l'institution a su se moderniser et s'adapter aux normes et données de la nouvelle politique économique.

A partir de 2005, la BADR s'est recentré à nouveau sur le financement du secteur agro-alimentaire.

De par la densité de son réseau et l'importance de ses effectifs, la BADR est considérée Par la BANKERS AIMANGH, dans son édition 2001 comme la première banque en Algérie et au niveau mondial, elle occupe le 668^{eme} rang sur quelques 4100banques classées.

En 2003, la publication spécialisée du groupe jeune Afrique ECOFINANCE, positionne la BADR au 13^{eme} rang, soit une progression de deux places par rapport au précédent classement sur 500 établissements financiers classés.

Parmi les caractéristiques de la BADR en peut citer :

- La BADR est la première banque algérienne qui a concrétisé le concept « banque assise » avec « service personnalisé » ;
- L'information totale du réseau sur la base d'un logiciel, propriété de la BADR, est développée par ces propres informaticiens ;
- La BADR effectue les traitements, en temps réel, à distance des opérations bancaires grâce à la télé transmission, ainsi que la consultation à distance des comptes par la clientèle « BADR consulte » ;
- La BADR est une banque qui intervient à hauteur de 30 % dans le financement du commerce extérieur¹.
- Elle met en place des crédits documentaires en 24 heures.

Actuellement, la BADR dispose de 286 agences qui couvrent les régions et les localités les plus

éloignées et les plus enclavées au niveau de territoire national

2 Missions et objectifs de la BADR

2.1 Les missions:

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de compte à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à terme.
- La participation à la collecte de l'épargne.
- La contribution au développement du secteur agricole.
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agroindustrielle et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

2.2 Les objectifs :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devise.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptible de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction d'une nouvelle gamme de produits.

3 Présentation de l'agence BADR EL-BAYADH :

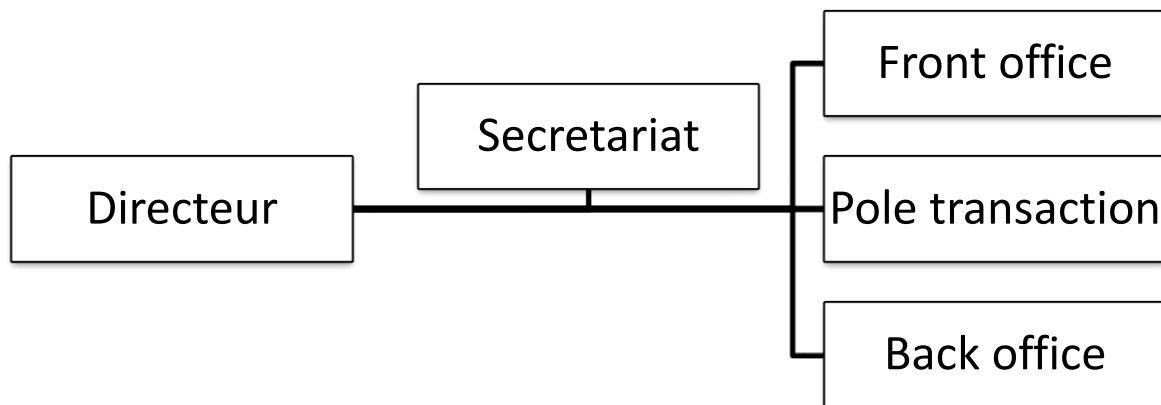
Une agence est une cellule polyvalente de base de l'exploitation de la banque, elle est conçue de sorte à satisfaire la clientèle à travers des structures d'accueil et de traitement efficient, elle se trouve en contact direct avec ses clients.

L'agence BADR a pour mission d'offrir des services répondant aux attentes de ses clients, son

personnel est constitué de 42 éléments.

En effet la banque est répartie en deux cellules principales, à savoir (voir organigramme de l'annexe 1).

Figure8 : L'organigramme de l'agence Badr El-Bayadh



Source : élaboré par nous même à l'aide d'une document interne (annexe 1)

3.1 Le back-office :

Représente l'organisation interne de l'agence, il regroupe les potentialités humaines et techniques (comptable, analyste financier, contrôleur de gestion...), sa mission principale est d'assurer un lien entre les différents services de l'agence ainsi que les organismes extérieurs

3.1.1 Le chargé de crédit :

Il s'occupe principalement des études et analyse des dossiers de crédits, et suit les conditions d'octroi du crédit.

3.1.2 Le chargé du commerce extérieur :

Il est chargé de réaliser, de gérer et de superviser les opérations qui matérialisent la relation du banquier avec le client, et/ou correspondant essentiellement dans le cadre du commerce extérieur.

3.1.3 Le chargé de comptabilité et du contrôle :

Il a pour mission d'assurer le contrôle des situations extracomptables, d'assurer le suivi et de veiller à la régulation de toutes les anomalies comptables.

3.1.4 Moyens de paiements

Ce service gère les moyens de paiement mis à disposition des clients (chèques, cartes bancaires, virements). Elle assure également le suivi des opérations et la prévention des fraudes.

3.1.5 Service juridique

Ce département veille à ce que toutes les opérations de l'agence soient conformes aux lois et réglementations en vigueur. Il gère aussi les litiges juridiques, les contrats et la documentation légale.

3.1.6 Administration

Cette cellule s'occupe des tâches administratives internes : gestion du personnel, fournitures, maintenance des équipements, et coordination logistique de l'agence.

3.2 Le front-office :

Il est constitué de l'ensemble du personnel en contact, le chargé de clientèle a pour mission la prise en charge et le traitement de l'ensemble des transactions bancaires, mais aussi d'offrir un espace adapté garantissant un service de qualité, en y trouve les services suivants:

3.2.1 L'agent d'accueil (l'hôtesse) :

L'accueil de l'agence bancaire est visible dès l'entrée dans la banque et il est tenu par un agent d'accueil ou l'hôtesse qui :

- ✓ Prend en charge certaines des opérations bancaires ;
- ✓ Vous remettez les documents mis à disposition par votre banque ;
- ✓ Prend note des demandes de rendez-vous avec un conseiller financier ;
- ✓ Conseils et orientation.

3.2.2 Chargé de la clientèle (entreprise) :

Il assurer la gestion du portefeuille financier (les crédits, engagements en compte et sur billets, engagements par signature...etc.), assurer la gestion et le traitement des divers placements de ce segment, suivre l'évolution du risque globale de cette catégorie de clients et leur relation avec la banque.

3.3 Pole transaction :

Le Pôle Transaction est chargé de toutes les opérations financières et mouvements de fonds réalisés au sein de l'agence. En y trouve les services suivants:

3.3.1 La caisse principale :

Traite les opérations de mouvements de fonds reçu ou octroyés à la clientèle, la prise en charge d'opérations courantes telles que : remise chèques, effets, retrait, versements, ordre de virement...etc. Assistance de la clientèle, animation du guichet et vulgarisation des produits de la banque, traitements des opérations de caisses dinars au profit de la clientèle.

3.3.2 Service rapide :

Ce service permet de réaliser rapidement les opérations courantes comme les retraits simples, les virements, ou les dépôts en espèces pour les clients en passage rapide.

3.3.3 Compta versement :

S'occupe de la gestion comptable des dépôts, enregistre les mouvements et garantit l'exactitude des écritures liées aux versements effectués par les clients.

Section 02 : Démarche et méthodologie suivie.

1 Présentation de la méthodologie de la recherche :

Dans cette étude nous voulons étudier la relation entre les styles de leadership et la performance des ressources humaines. Dans ce cas l'aspect quantitatif semble se distinguer dans cette partie de recherche. L'existence de variables intervenantes, identifiées à priori dans des études théoriques antérieures, et qui composent l'ensemble du processus que nous avons identifié et nous allons expérimenter, ne fait que reconforter notre choix de l'orientation quantitative de cette recherche qui nous semble la plus appropriée pour dégager l'information pertinente.

2 Outil de collecte de données :

L'instrument de collecte de données le plus couramment utilisé dans la recherche quantitative, en particulier en sciences de gestion, est le questionnaire. Pour notre recherche, le choix de cet outil était presque une évidence. Il est simple à mettre en œuvre, facilite un taux de participation plus élevé, garantit l'anonymat et la confidentialité des répondants, et offre une plus grande flexibilité grâce à sa nature auto-administrée.

De plus, un questionnaire bien conçu permet de mesurer efficacement toutes les variables prises en compte dans la recherche. Les répondants fournissent leurs impressions initiales à travers leurs réponses, permettant ainsi la collecte d'informations intéressantes et cohérentes. Ces données servent de base pour générer des résultats fiables et valides et tirer des conclusions significatives.

3 La structure du questionnaire :

Afin de tester nos hypothèses de recherches, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de deux parties et une introduction qui présente l'objet du questionnaire. La 1ere partie c'est une fiche signalétique, qui nous permet de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'étude, nature de poste occupé, l'expérience).

La deuxième partie est composée de deux sections en relation avec les questions de recherche, ces deux sont les suivantes :

- **Section 1 :** elle inclut les styles de leadership exercés dans l'entreprise selon la perception des employés, qui sont vérifiés par 20 items (5 items pour le style démocrate, 5 items pour le style autocrate, 5 items pour le style laisser-faire et 5 items pour le style transformationnel).

- **Section 2 :** cette section inclus le niveau de la performance des employés et sa relation avec le style de leadership exercé par les supérieurs et cela est vérifié par 13 items

Pour le développement de notre questionnaire, nous avons d'abord mené une recherche documentaire qui nous a permis d'acquérir les concepts de base liés à ce sujet (thèses de master et de doctorat, livres, articles, etc.), ce qui nous a permis de construire une version initiale du questionnaire. Cette version a été analysée par un responsable d'entreprise, qui a suggéré de reformuler les questions ambiguës et de les tester avec un petit échantillon.

Cela nous a aidés à créer un questionnaire plus fiable, qui a ensuite été validé par notre superviseur.

4 Type de question :

- Des questions fermées : ou l'interrogé devrait choisir une réponse parmi celles proposées ; - Et des questions ouvertes sous une échelle de la forme de Likert, allant de « 1= tout à fait en désaccord à 5= tout à fait d'accord ».

5 Présentation de l'échantillon :

Le choix de l'échantillon a été dicté par la nature même de notre thème. Dans le besoin de notre enquête nous avons choisi de distribuer notre questionnaire au niveau des différents départements du siège de l'organisation situé à El Bayadh

La population de notre enquête se constitue principalement de cadres moyens (intermédiaires) les maîtrises et les exécutions dont le nombre est présenté comme suit :

Cadres : 18

Agents de maîtrise : 15.

Agents d'exécution : 9

Ce qui donne un nombre total d'employés présents sur champ et siège de Badr banque égal à 42

6 Méthode de l'échantillonnage :

Pour déterminer notre échantillon nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance, il a été choisi selon la méthode d'échantillonnage dite « Empirique » (non probabiliste). C'est-à-dire que nous avons interrogé les personnes que nous avons rencontrées dans les différents départements de l'entreprise.

Notre échantillon représente 100 % du personnel de l'agence BADR, concernant la taille de l'échantillon nous avons distribué 42 questionnaires sur les employés présents sur base et sur champs et nous avons pu récupérer 73.81 % des copies

7 Outils d'analyse et interprétation des résultats :

Pour analyser les données recueillies, nous allons utiliser les outils suivants :

7.1 Logiciel statistique :

Le SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) : Nous avons utilisé le logiciel SPSS version 19, pour l'analyse des données à travers le calcul des différents coefficients et mesures tels que :

- **La moyenne :** la moyenne mesure la tendance centrale des réponses.
- **Le coefficient d'Alpha de Cronbach :**

Nous avons utilisé ce coefficient pour mesurer la fiabilité interne de chaque échelle de mesure (exemple : pour vérifier l'exercice de style démocrate nous avons utilisé 5 items, le coefficient d'Alpha de Cronbach évalue la fiabilité interne de l'échelle de style démocrate). La valeur de ce coefficient est entre 0 et 1, étant considéré comme 'acceptable' à partir de 0.7 (60%).

- **La régression linéaire :**

Cette analyse a pour objectif la vérification de l'existence d'une relation entre deux ou plusieurs variables de nature quantitative testées par la corrélation. Pour notre étude nous allons utiliser la régression linéaire simple qui teste l'existence d'une relation entre une seule variable explicative (variable indépendante) et une variable expliquée (variable dépendante).

7.2 L'échelle et les classes de Likert :

Afin de déterminer la largeur de l'intervalle de chaque classe de Likert on calcule :

- Nombre des classes de Likert (k) = 5
- Etendu (E)= Valeur max – Valeur min = 5-1 = 4.
- Large de l'intervalle = Etendu / Nombre des classes = E/ K = 4 / 5 = 0.8

Tableau 8: l'intervalle des classes de Likert

| Numéro | Les classes | L'intervalle de la classe |
|--------|---------------------------|---------------------------|
| 1 | Tout à fait en désaccord. | [1.00 – 1.80] |
| 2 | désaccord | [1.80 – 2.60] |
| 3 | Neutre. | [2.60 – 3.40] |
| 4 | D'accord. | [3.40 – 4.20] |
| 5 | Tout à fait d'accord. | [4.20 – 5.00] |

7.3 Analyse de la fiabilité interne de questionnaire :

Pour garantir la fiabilité interne et la cohérence de nos échelles de mesure, nous avons évalué leur cohérence interne en utilisant le coefficient alpha de Cronbach.

Cette méthode fournit une indication de la cohérence globale des différents éléments qui composent l'échelle de mesure. La fiabilité interne de l'échelle des styles de leadership est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 9: analyse de fiabilité de l'échelle des styles de leadership

| construits | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Style démocrate | 0.863 | 5 |
| Style autocrate | 0.702 | 5 |
| Style laisser-faire | 0.700 | 5 |
| Style transformationnel | 0.903 | 5 |
| Moyenne arithmétique | 0.852 | |

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Analyse : à partir du tableau ci-dessus on constate que les valeurs d'Alpha de Cronbach relative aux échelles de mesures des différents styles de leaderships sont supérieures à 0.7 (style démocrate 0.863 ; style autocrate 0.702 ; style laisser-faire 0.7 et le style transformationnel 0.903) avec une moyenne arithmétique égale à 0.852.

Ces mesures nous donnent un degré de fiabilité globale de 0.852 ce degré est bien supérieur de 0.6, ce qui signifie que les échelles de mesures des styles de leadership sont fiable pour l'analyse des donnés.

7.4 Echelle de mesure de la performance :

Les mesures de fiabilité interne de l'échelle de niveau de la performance des ressources humaines sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10: mesure de fiabilité de l'échelle de la performance

| | Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|--------------------------|-------------------|------------------|
| Le niveau de performance | 0.918 | 12 |

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Analyse : à partir du tableau, on constate que la valeur d'Alpha de Cronbach obtenu pour mesurer l'échelle du niveau de performance est de 0.918 qui est une valeur satisfaisante et acceptable (supérieure à 0.7)

8 Mesure de la cohérence globale :

Tableau 11: mesure de la fiabilité globale du questionnaire.

| construit | Alpha Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------------------|----------------|-------------------|
| Les styles de leadership | 0.852 | 20 |
| le niveau de la performance | 0.912 | 12 |
| La fiabilité du questionnaire | 0.910 | 32 |

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Analyse : la valeur d'Alpha de Cronbach relative aux deux parties de questionnaire est de 0.910 qui est une valeur acceptable (supérieure à 0.7). Ce qui montre que le questionnaire est fiable pour continuer l'analyse des données.

Section 03 : analyse et interprétation des résultats

L'objet de cette section est d'exposer les résultats de notre questionnaire et d'y apporter des analyses et des interprétations afin de répondre à notre problématique générale qui est :

« Qu'elle est l'impact des styles du leadership sur la performance des employés »

Ainsi qu'aux sous question de la recherche. Nous allons commencer par l'analyse des profils des répondants, analyses les réponses concernant la question centrale de la recherche, et tester enfin l'hypothèse principale de la recherche et les hypothèses partielle.

1 Analyse de profile des répondants :

Dans cette partie nous allons analyser les résultats obtenus à l'aide des statistiques descriptives :

- Sexe :

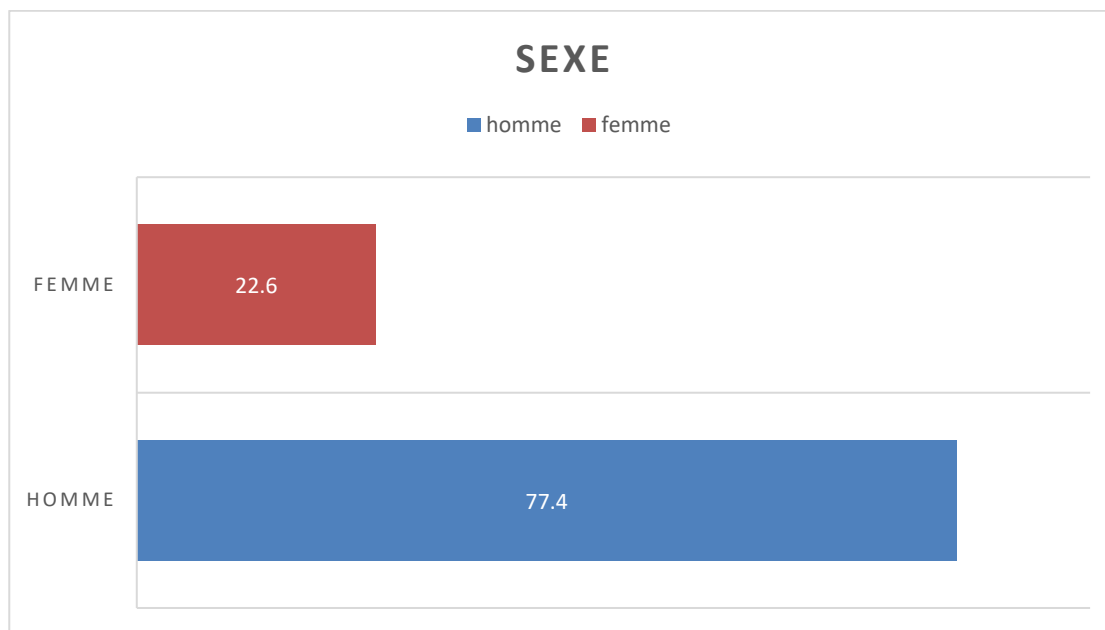
Tableau 3.5: sexes des répondants

Tableau 12:sexes des répondants

| Sexe | fréquence | pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Homme | 24 | 77.4% |
| Femme | 7 | 22.6% |
| total | 31 | 100% |

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 26.

Figure9 : répartition de le sexe des répondants.



Commentaire : Notre échantillon est composé de 31 répondants dont 22.6% sont des femmes et 77.4% des hommes.

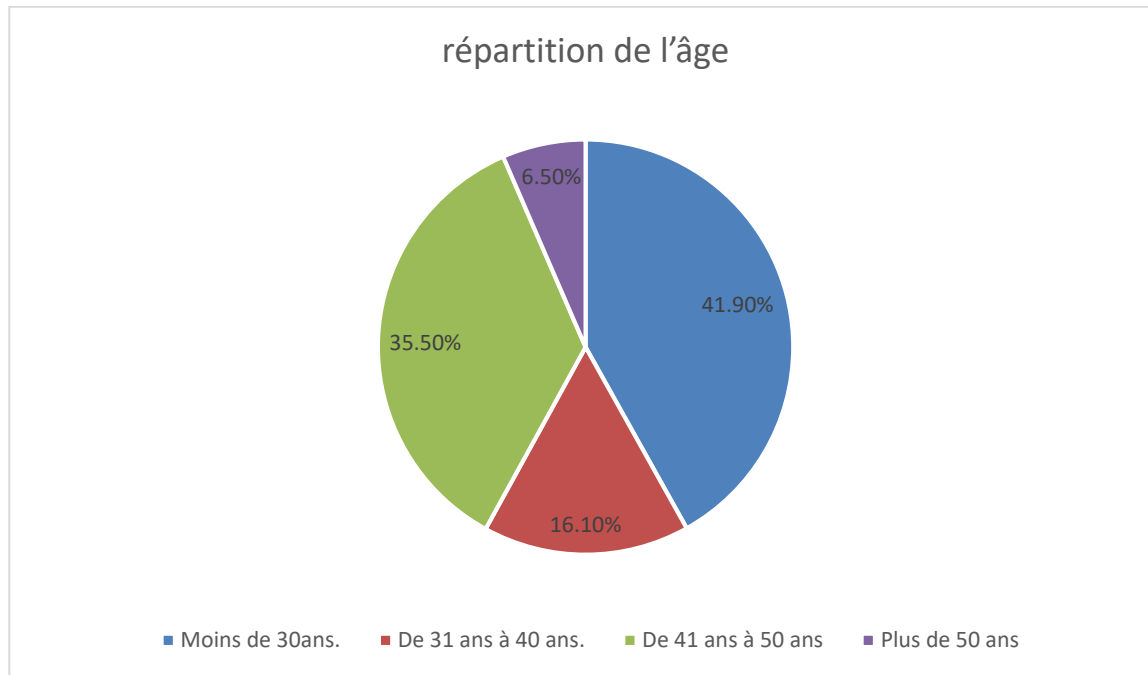
- Age :

Tableau 13: âge des répondants.

| Age | Fréquence | pourcentage |
|---------------------|-----------|-------------|
| Moins de 30ans. | 13 | 41.9% |
| De 31 ans à 40 ans. | 5 | 16.1% |
| De 41 ans à 50 ans | 11 | 35.5% |
| Plus de 50 ans | 2 | 6.5% |
| total | 31 | 100% |

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Figure10 : répartition de l'âge des répondants.



Commentaire : La figure ci-dessus nous montre que notre échantillon est composé de 4 tranches d'âge : moins de 30ans; [31-40ans] ; [41-50] et plus de 50ans, nous constatons que notre échantillon est constitué d'une catégorie d'âge qui est moins de 30ans ayant le plus grand pourcentage de 41.9%, or que seulement 6.3% de la population ont plus de 50ans. Cela montre que les employés de l'entreprise sont la plupart des jeunes.

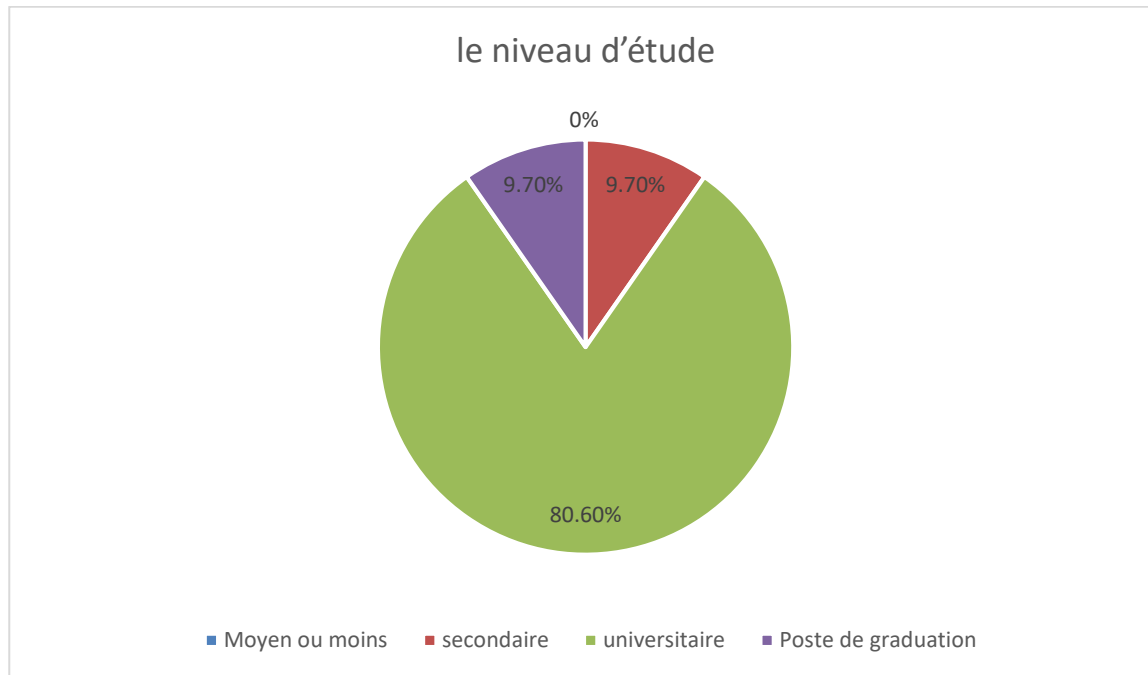
- Niveau d'étude :

Tableau 14: le niveau d'étude des répondants.

| | effectif | pourcentage |
|----------------------------|----------|-------------|
| Moyen ou moins | 0 | 0% |
| secondaire | 3 | 9.7% |
| universitaire | 25 | 80.6% |
| Poste de graduation | 3 | 9.7% |
| Total | 31 | 100% |

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Figure11 : le niveau d'études des répondants



Commentaire : L'échantillon est représenté par 80.6% des universitaires, 9.7% poste de graduation et de 9.7% qui ont un niveau d'étude secondaire ou moins, cela montre que notre population est instruite et peut nous fournir des réponses positives concernant notre sujet de recherche.

- Nature de poste occupé :

Tableau 15: nature de poste du répondant.

| | effectifs | pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| cadre | 10 | 32.3% |
| maitrise | 13 | 41.9% |
| exécution | 8 | 25.8% |
| total | 31 | 100% |

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

- L'ancienneté dans l'entreprise :

Tableau 16: l'ancienneté dans l'entreprise

| | effectifs | pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Moins de 5ans | 10 | 32.3% |
| De 5 à 10ans | 5 | 16.1% |
| De 11 à 20ans | 14 | 45.2% |
| Plus de 20ans | 2 | 6.5% |
| total | 31 | 100% |

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Commentaire : De puis le tableau on constate que 32.3% des répondants ont une ancienneté de moins de 5ans, 16.1% ont une ancienneté de 5 à 10ans, le plus grand nombre de répondant qui représente

45.2% de la population ont une ancienneté de 11 à 20 ans et seulement 6.5% ont une ancienneté qui dépasse 20ans

Cela est bon, car un plus grand nombre des répondant sont anciens et ont donc une bonne connaissance de leurs responsables, ils peuvent nous donnés des informations positives concernant notre sujet de recherche.

2 Analyse des résultats concernant les questions de la recherche:

2.1 Les variables indépendantes.

- Les réponses des répondants concernant l'exercice du style démocrate :

Tableau 17: l'exercice du style démocrate.

| Item | Votre supérieure est un responsable qui : | La moyenne arithmétique | La classe de Likert |
|-------------------------|--|-------------------------|---------------------|
| 3 | Fait confiance à ces collaborateurs et leurs délègue certain pouvoir | 3.63 | D'accord |
| 2 | Donne l'occasion d'exprimer vos points de vue sur la façon de résoudre les problèmes de travail. | 3.83 | D'accord |
| 5 | Ecoute attentivement les employés | 3.63 | D'accord |
| 4 | Encourage les réunions périodiques avec les équipes de travail. | 3.70 | D'accord |
| 1 | Vous encourage d'exprimer vos problèmes | 3.73 | D'accord |
| Moyenne pondérée | | 3.704 | D'accord |

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 26.

Commentaire : Tous les éléments ont des scores moyens autour de 3.63–3.83 sur l'échelle de Likert, indiquant une perception D'accord des traits de leadership démocratique.

D'après les résultats indiqué dans le tableau ci-dessus, nous constatons l'existence du style de leadership démocrate, car il a une moyenne pondérée de 3.704, cette moyenne ce classe selon l'échelle de Likert dans la quatrième classe ce qui signifie d'accord. Cela montre que les employés

sont d'accord que leurs supérieurs immédiats les encouragent à exprimer leurs points de vue et leur donne l'occasion d'exprimer les problèmes liés au travail, les écoute attentivement, les dirigeants exercent aussi la délégation du pouvoir, et les réunions périodiques...etc.

Tableau 18: l'exercice du style autocrate.

| Item | Votre supérieure est un responsable qui : | La moyenne arithmétique | La classe de Likert |
|-------------------------|--|-------------------------|---------------------|
| 10 | Conserve tous les pouvoirs pour lui même | 3.52 | D'accord |
| 6 | Décide les méthodes et les objectifs de travail sans consulté les employés | 3.35 | Neutre |
| 8 | Désireux d'être le-porte-parole au nom des employés | 3.58 | D'accord |
| 7 | Considère l'échange de point de vu comme perte de temps | 2.9 | Neutre |
| 9 | Est soumis aux instructions et aux règlements | 3.19 | Neutre |
| Moyenne pondérée | | 3.308 | Neutre |

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 26.

Commentaire : D'après les résultats indiqué dans le tableau ci-dessus, nous constatons l'existence du style de leadership autocrate, car il a une moyenne pondérée de 3.308, cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la troisième classe ce qui signifie d'accord. Ces résultats suggèrent que le leader exerce un style de leadership caractérisé par le contrôle et l'autonomie décisionnelle, limitant potentiellement la participation des employés. Cela pourrait affecter la satisfaction des employés et la dynamique organisationnelle.

Tableau 19: l'exercice du style laissez-faire.

| Item | Votre supérieure est un responsable qui : | La moyenne arithmétique | La classe de Likert |
|-------------------------|--|-------------------------|---------------------|
| 12 | N'influence pas le comportement des employés | 2.61 | Neutre |
| 14 | Evite de faire face aux problèmes liés au travail. | 2.65 | Neutre |
| 11 | Evite les prises des décisions et le responsabilités. | 2.64 | Neutre |
| 15 | Accepte tout changement proposé par les employés concernant les procédures de travail. | 2.67 | Neutre |
| 13 | Accorde ses pouvoirs administratifs à tous les employés. | 2.32 | Désaccord |
| Moyenne pondérée | | 2.578 | Désaccord |

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 26.

Commentaire : La plupart des éléments se situent dans la plage neutre sauf l'élément 13, avec des moyennes arithmétiques comprises entre 2,32 et 2.67. Cela suggère que les employés ne perçoivent pas leur supérieur comme un leader qui a les comportements de laissez-faire.

La moyenne pondérée globale de 2,578 confirme davantage une position désaccord envers le leadership laissez-faire, sans indications fortes que le supérieur pratique largement ce style.

Tableau 20: l'exercice du style transformationnel:

| Item | Votre supérieure est un responsable qui : | La moyenne arithmétique | La classe de Likert |
|-------------------------|---|-------------------------|---------------------|
| 17 | Respect tous les employés | 3.39 | Neutre |
| 18 | Montre clairement ses idées | 3.06 | Neutre |
| 19 | Est un exemple et un modèle à suivre | 3.16 | Neutre |
| 20 | Gagne la confiance des employés et tient compte leurs besoins | 3.06 | Neutre |
| 16 | Motive et encourage les employés à être innovateurs et créatifs | 2.71 | Neutre |
| Moyenne pondérée | | 3.076 | Neutre |

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 26.

Commentaire : La plupart des éléments se situent dans la plage "Neutre" (2.71–3.39), ce qui indique que les employés ne sont ni fortement d'accord ni en désaccord sur le fait que leur supérieur démontre des traits de leadership transformationnel.

La moyenne pondérée globale de 3.076 confirme davantage la position neutre envers les traits de leadership transformationnel, montrant que les répondants ne perçoivent pas fortement leur supérieur comme incarnant un style transformationnel.

2.2 La variable dépendante :

- la performance des employés :

Tableau 21: les réponses des répondants concernant le niveau de la performance.

| | | La moyenne arithmétique | La classe de Likert |
|----|--|--|------------------------------------|
| 1 | Je fais mon travail avec l'efficacité et l'efficience demandé | 3.81 | D'accord |
| 2 | Je fais de mon mieux pour accomplir mon travail à temps | 3.84 | D'accord |
| 3 | Les politiques et les procédures de l'entreprise contribuent à l'efficacité de mon travail. | 3.69 | D'accord |
| 4 | Ma participation à la prise de décision m'encourage à améliorer mon rendement au travail | 3.23 | Neutre |
| 5 | J'ai la capacité et la possibilité de résoudre les problèmes lié à l'exécution de mon travail | 3.62 | D'accord |
| 6 | Le travail en équipe m'aide à accomplir mon travail | 3.61 | D'accord |
| 7 | Je connais parfaitement les exigences du poste que j'occupe | 3.81 | D'accord |
| 8 | L'encouragement de mon responsable me motive à effectuer mon travail efficacement | 3.65 | D'accord |
| 9 | L'intérêt que porte le responsable pour les suggestions des employés m'encourage à augmenter ma performance | 3.65 | D'accord |
| 10 | Traiter équitablement les employés m'encourage à élever le niveau de ma performance au travail | 3.35 | Neutre |
| 11 | L'évaluation annuelle de la performance est une motivation pour améliorer la performance du travail | 3.39 | Neutre |
| 12 | Les employés peuvent communiquer facilement avec leurs supérieurs, ce qui contribue à améliorer leur performance | 3.29 | Neutre |
| | Moyenne pondérée | 3.586 | D'accord |

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 26.

Le tableau ci-dessus montre le niveau de performance des employés, les réponses des répondants ont montrés que le niveau de la performance est élevé, ainsi l'ensemble des facteurs qui influencent la performance et cella suivant :

1-on trouve que les employés font de leur mieux pour effectuer leur travail à temps et avec efficacité, les deux items ayant une moyenne pondérée de 3.81. Cela reflète une forte conviction parmi les employés quant à leur capacité à travailler efficacement et à respecter les délais.

2- on constate que les employés font de leur mieux pour accomplir leur travail à temps, avec une moyenne pondérée de 3.84. Cela traduit une forte motivation personnelle à respecter les délais et à maintenir un bon niveau de productivité.

3- les politiques et les procédures de l'entreprise sont perçues comme contribuant à l'efficacité du travail des employés, avec une moyenne de 3.69. Cependant, cette perception est légèrement moins forte que les évaluations précédentes, laissant entrevoir un certain potentiel d'amélioration.

4 la participation à la prise de décision est jugée comme ayant un impact neutre sur l'amélioration du rendement, avec une moyenne de 3.23. Ce résultat souligne un manque d'implication perçu dans les processus décisionnels, un point critique à aborder pour renforcer l'engagement et la motivation des employés.

5- on observe que les employés se sentent capables et disposés à résoudre les problèmes liés à leur travail, avec une moyenne pondérée de 3.62, reflétant un sentiment de confiance en leur autonomie et leurs compétences.

6- les réponses indiquent que le travail en équipe aide significativement les employés à accomplir leurs tâches, avec une moyenne pondérée de 3.61. Cette évaluation montre l'importance de la collaboration dans la performance des employés.

7- les employés déclarent connaître parfaitement les exigences du poste qu'ils occupent, avec une moyenne de 3.81, suggérant une bonne clarté sur les attentes et les responsabilités liées à leurs rôles.

8- l'encouragement des responsables est vu comme un facteur de motivation pour effectuer le travail efficacement, bien que cette perception soit légèrement moins marquée, avec une moyenne de 3.65

9-les employés notent également que l'intérêt porté par leurs responsables aux suggestions des employés les encourage à améliorer leur performance, avec une moyenne de 3.65. Ce résultat met en évidence l'importance de l'écoute active des responsables.

10- traiter équitablement les employés est perçu de manière neutre comme une source de motivation pour améliorer leur performance, avec une moyenne de 3.35. Cela suggère un besoin de renforcer la perception d'équité au sein de l'organisation.

11- l'évaluation annuelle de la performance est jugée de manière neutre comme une motivation pour améliorer la performance au travail, avec une moyenne de 3.39. Ce score indique que ces évaluations pourraient être plus fréquentes ou mieux alignées avec les besoins des employés.

12- la communication facile avec les supérieurs est également perçue comme neutre dans sa contribution à l'amélioration de la performance, avec une moyenne de 3.29. Cela met en lumière une opportunité d'améliorer les canaux de communication internes.

3 Analyse économétrique :

Afin de tester la validité des hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé les techniques de la régression linéaire. Cette étude nous permettra de vérifier la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer à savoir : la performance des ressources humaines. Il s'agit donc de soumettre les relations formulées dans les hypothèses à des tests économétriques de façon à déterminer les significations des contributions des variables indépendantes sur la variation de la variable dépendante.

3.1 Tester l'hypothèse principale de la recherche :

Afin de tester l'hypothèse principale de la recherche, nous allons calculer la régression linéaire simple qui permet de vérifier la relation entre deux variables quantitatives dont nous avons postulé l'existence dans notre 1ere hypothèse H1, à savoir :

H1 : les styles de leadership ont un impact positif sur la performance des employé

Tableau 22: le test ANOVA

ANOVA^b

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 6.643 | 1 | 6.643 | 10.394 | .003 ^a |
| Résidu | 18.534 | 29 | 0.639 | | |
| Total | 25.177 | 30 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), leadership

R=0.514
R²=0.264

b. Variable dépendante : performance

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, il apparait que les styles de leadership ont un impact positif sur la performance des employés car la valeur de Fisher est de 10.394 pour un niveau de signification égale à 0.003 qui est inférieur à 0.05 : nous validons donc l'hypothèse principale H1 qui dit que les styles de leadership ont un impact sur la performance des employés.

Ainsi, le coefficient de détermination linéaire (R^2) est égal à 0.264, ce qui nous amène à conclure qu'il y a une relation positive mais faible entre les styles de leadership et la performance des employés à hauteur de 26.4%.

Le modèle de régression linéaire entre les variables est décrit dans le tableau suivant :

Tableau 23: les coefficients de modèle de régression linéaire.

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | Sig. |
| | | A | Erreur standard | Bêta | |
| 1 | (Constante) | 1.321 | ,694 | | ,012 |
| | leadership | ,716 | ,222 | ,514 | ,003 |

a. Variable dépendante : performance

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26

Le modèle de régression entre les deux variables est déterminé par l'équation suivante :

$$PE = 1.321 + 0.716 \text{ S.L}$$

L'équation signifie qu'il suffit qu'une unité de style de leadership (S.L) change pour que la performance des employés (PE) subit un changement de 0.716. On note aussi qu'il existe d'autres facteurs qui influencent la performance RH qui n'étaient pas cités dans le modèle, causant ainsi un changement atteignant la valeur de 1.321.

3.2 Tester les hypothèses partielles :

-La relation entre le style démocrate et le niveau de performance des employés.

Afin de tester la 1ere hypothèse, nous allons calculer la régression linéaire simple :

Tableau 24: résultat de la relation entre le style démocrate et le niveau de performance des employés

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 5.126 | 1 | 5.126 | 7.415 | ,011 ^a |
| Résidu | 20.051 | 29 | ,691 | | |
| Total | 25.177 | 30 | | | |

R=0.451
R²=0.204

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

D'après le tableau ci-dessus, on constate qu'il existe une relation significative entre le style démocrate et le niveau de performance, et c'est une relation positive avec un niveau de signification inférieur à 0.05.

Le coefficient de corrélation est égal à 0.451 et le coefficient de détermination linéaire est de 0.204 ce qui montre que 20.4% de changement du niveau de performance est expliqué par la variation du style démocrate.

-La relation entre le style autocrate et le niveau de performance des employés.

Tableau 25: résultats de test de la relation entre le style autocrate et le niveau de performance des employés.

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 0.916 | 1 | 0.916 | 1.095 | ,304 ^a |
| Résidu | 24.261 | 29 | 0.837 | | |
| Total | 25.177 | 30 | | | |

R=0.191
R²=0.036

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Les résultats afficher dans le tableau nous montre qu'il n'existe pas une relation entre le niveau de performance et le style autocrate, car le niveau de signification est 0.304 qui est supérieur à 0.05. On conclut donc que : le style autocrate n'a aucun impact sur le niveau de performance des employés.

- La relation entre le style laisser-faire et le niveau de performance des employés.

Tableau 26: résultats de test de la relation entre le style laisser-faire et le niveau de performance des employés.

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|--------------------|
| 1 Régression | 0.666 | 1 | 0.666 | 0.788 | ,0382 ^a |
| Résidu | 24.511 | 29 | 0.845 | | |
| Total | 25.177 | 30 | | | |

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

Les résultats afficher dans le tableau nous montre qu'il n'existe pas une relation entre le niveau de performance et le style laisser-faire, car le niveau de signification est 0.382 qui est supérieur à 0.05. On conclut donc que : il n'existe pas une relation entre le style laisser-faire et le niveau de performance des employés.

-La relation entre le style transformationnel et le niveau de performance des employés

Tableau 3.21: résultats de test de la relation entre le style autocrate et le niveau de performance des employés.

Tableau 27: résultats de test de la relation entre le style autocrate et le niveau de performance des employés.

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 6.955 | 1 | 6.955 | 11.069 | ,002 ^a |
| Résidu | 18.222 | 29 | 0.628 | | |
| Total | 25.177 | 30 | | | |

R=0.526
R²=0.276

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 26.

D'après le tableau ci-dessus, on constate qu'il existe une relation significative entre le style transformationnel et le niveau de performance, et c'est une relation positive avec un niveau de signification inférieur à 0.05.

Le coefficient de corrélation est égal à 0.526 et le coefficient de détermination linéaire est de 0.276 ce qui montre que 52.6% de changement du niveau de performance est expliqué par la variation du style transformationnel.

Conclusion:

Le but de ce chapitre est de présenter la structure de la Banque BADR, ses divers partenaires, ses activités et sa nouvelle politique de ressources humaines. Il présente également l'échantillon de l'étude, la méthodologie suivie, les outils statistiques et économétriques utilisés, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats.

Notre étude de cas, réalisée avec les employés de BADR, visait à examiner l'impact des différents styles de leadership sur la performance des employés, en fonction des perceptions des employés. Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire composé de trois sections : une fiche d'informations démographiques, une section sur les styles de leadership (démocratique, autocratique, laissez-faire et transformationnel), et une section sur la performance des employés.

Cette étude nous a permis de conclure que le style de leadership le plus dominant est le style démocratique, suivi du style transformationnel, puis du style autocratique, et enfin du style laissez-faire. De plus, nous avons observé que le niveau de performance global des employés de la banque BADR est élevé.

Nous avons aussi confirmé notre hypothèse de recherche principale qui est : les styles de leadership ont un impact positif sur la performance des employés de la banque BADR.

Concernant les hypothèses de notre recherche nous avons confirmé l'hypothèse principale de notre recherche :

« Le leadership a un impact positif sur la performance des employés »

Ainsi nous avons confirmé les hypothèses partielles suivantes :

H1 : le style démocrate est le plus dominant au sein de la banque BADR et a un impact positif sur la performance des employés

H4 : Le style transformationnel a un impact positif sur la performance des employés.

Et nous avons infirmé l'hypothèse qui dit :

H2: Le style autocrate a un impact positif sur la performance.

H3 : Le style laisser faire a un impact négatif sur la performance.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'environnement de plus en plus complexe oblige les entreprises à fournir des efforts accrus en matière d'adaptation et de modernisation. En conséquence, les attentes envers les employés augmentent, et la notion selon laquelle les individus sont la clé du succès d'une organisation prend de plus en plus d'importance.

En réponse à ce contexte, la banque BADR a déployé des efforts significatifs pour mettre à jour sa politique de ressources humaines, en se concentrant sur des principes clés tels que le développement du leadership, l'amélioration de la performance individuelle et collective, et le soutien au changement organisationnel.

Cette évolution exige que les leaders démontrent des niveaux de performance élevés, de solides compétences en communication avec les employés, la capacité de travailler en équipe, de prendre des décisions partagées et de motiver leur personnel pour atteindre les objectifs organisationnels et performer efficacement. Le leader moderne n'est donc plus seulement un gestionnaire ou un administrateur, mais un véritable leader.

L'objectif de cette étude est d'identifier les styles de leadership pratiqués au sein de la Badr et d'évaluer le niveau de performance des ressources humaines (du point de vue des employés). De plus, il vise à mesurer l'impact de ces styles de leadership sur la performance tout en testant la validité des hypothèses de recherche.

Pour y parvenir, nous avons adopté une méthodologie de recherche basée sur la collecte de données via un questionnaire, traitées à l'aide du logiciel SPSS, et analysé et interprété les résultats à l'aide d'outils statistiques et économétriques.

Ce travail a été informé par des études précédentes traitant de thèmes ou de domaines de recherche similaires, ce qui nous a aidés à construire les items de notre questionnaire. L'enquête a été complétée par 31 employés travaillant au siège de la banque Badr d'El-Bayadh.

Les résultats ont révélé que les styles de leadership pratiqués au sein de la BADR incluent les styles démocratique, transformationnel et autocratique, bien que dans des degrés divers. Les résultats ont également indiqué un niveau élevé de performance des employés. Plus précisément, le style de leadership démocratique est apparu comme le plus couramment exercé par les managers de la Badr (selon les niveaux d'accord des employés avec chaque style), suivi du style transformationnel, ce qui explique les niveaux de performance élevés observés parmi les employés.

De plus la banque BADR est dirigée par des responsables algériens qualifiées ce qui a permis à l'organisation d'acquérir une culture basée sur le partage des idées, la motivation, la prise en considération des opinions des employés... (Comme nous avons pu observer durant notre présence à l'organisation) ce qui favorise donc un bon exercice de leadership.

Par ailleurs, les résultats montrent qu'il existe un impact positif des styles de leadership sur la performance des employés.

Ainsi, il existe une relation positive entre les styles démocrates et transformationnels et le niveau de performance des employés pour un niveau de signification 0.01, ce qui nous permet de confirmer les hypothèses partielles suivantes :

H1 : le style démocrate est le plus dominant au sein de la banque BADR un impact positif sur la performance des employés.

H4 : Le style transformationnel à un impact qui renforce et soutient la performance des employés

Par contre il n'existe pas une relation significative entre les styles autocrate et laisser faire et le niveau et la performance des employés, on infirme donc les hypothèses suivantes :

H2: Le style autocrate a un impact positif sur la performance.

H3 : Le style laisser faire a un impact négatif sur la performance.

Ces résultats nous permettent de répondre à la problématique de notre recherche : les styles de leadership démocrate et transformationnel ont un impact positif sur la performance des employés.

L'état des lieux dans l'organisation nous a amené à proposer des essais de recommandations et de suggestions :

- ✓ Notre recherche pratique a montré que les styles de leadership démocratique et transformationnel ont le plus grand impact sur la performance des employés. Par conséquent, nous recommandons à l'entreprise d'organiser des sessions de formation au leadership visant à développer les compétences en leadership chez les managers et à les sensibiliser à l'importance et au rôle du leadership dans l'amélioration de la performance au travail.
- ✓ Les résultats de l'enquête ont également révélé qu'il existe plusieurs facteurs influençant la performance des employés. L'entreprise devrait en tenir compte notamment le traitement équitable des employés, le soutien managérial pour le personnel et le travail d'équipe, entre autres.
- ✓ Encouragez la créativité et l'initiative des employés en réduisant le fardeau des procédures organisationnelles rigides.

- ✓ Établir des canaux de communication étroits entre les managers et leurs équipes, et expliquer clairement le raisonnement derrière les décisions afin d'éviter d'éventuels malentendus.
- ✓ Récompensez les performances élevées des employés pour motiver et encourager l'amélioration continue et l'augmentation de la productivité.

Lors de la réalisation de ce modeste travail, nous avons rencontré plusieurs défis, principalement la difficulté à trouver une entreprise appropriée pour mener l'enquête, l'indisponibilité des managers, l'appréhension des employés, et le défi de récupérer tous les questionnaires distribués, parmi d'autres obstacles.

Pour la réalisation de ce modeste travail, nous nous sommes heurtés à certains problèmes, liés principalement à la difficulté de trouver une entreprise pour la réalisation de l'enquête, l'indisponibilité des managers, la peur des employés, la difficulté de récupérer tous les questionnaires distribués...etc. Par ailleurs, notre travail ouvre la porte à d'autres thèmes et travaux de recherches tel que :

- L'impact du nouveau système de rémunération sur la performance des employés.
- L'impact des styles de leadership sur la performance des employés (en utilisant le test d'autoévaluation pour les managers, pour notre travail c'était selon la perception des employés seulement).
- Étude comparative entre les styles de leadership pratiqués dans une entreprise publique et privé.
- Le turn over et son impact sur la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BENROUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, édition : office national des publications universitaire, 2010,
- BERNATCHEZ Jean-Claude, l'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe, presse de l'université du Québec, 2003.
- B.MARTOURY, D.Crozet : Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances ; Edition DUNOD ,5eme édition, 2002
- BOUCHER(Pierre) et LESCURE(Stéphane) : Vous avez dit leadership ! Edition Afnor, Paris, 2007.
- BRUNO henry, « leadership et management », édition liaison, Paris, 1993. • COLLORETE Piere, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, presses de l'université de Québec, 2002.
- HEMMPHILL (J.K.) et COONS (A.E.), Étude comportementale du leadership, Revue de Psychologie Appliquée, Vol. 22, 1957,
- KHELASSI Reda , leadership, Editions Houma, Alger,2013,
- LEWIN (K.), LIPPITT (R.), WHITE (R.K.), Étude des styles de leadership, Éditions Sociales, 1951,
- SCHERMERHORN(John) R et autres : comportement humain et organisation, édition ERPI, 2ème édition, France, 2002
- SOUTENAIN (J.F) et FARCET (P) : organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2007,
- STOGDILL (R.M.), Traits de personnalité et leadership, Presses Universitaires de France, 1974.
- WINAND Mathieu et ZINTZ Thierry ; Management et évaluation de la performance : Un défis pour les organisations ; 1er édition ; De Boeck superieur sa, 2014. 2- Article
- LEDRU et autres : les fiches de synthèse de la GRH version 3.0, faculté des sciences économiques et sociales de Lille, Institut d'Administration des entreprises de Lille, 2003
- M.Umer Paracha, Adnan Qamar, Anam Mirza, Inam-ul-hassan et hamid waqas, impact of leadership style on employee performance and mediating role of job satisfaction, Global journal of management and business reaserch
- Okwu, Andy T, Australian Journal of Business and Management Research, effects of leadership style on organizational performance, 2011

- ROBERT J. House, le modèle du leadership charismatique, École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse – 75014, 1995, Paris.
- Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré, Sylvie Robidoux, la performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires, séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, université de Sherbrooke.

Revues.

- Iqbal N, Haidar S et Anouar N, effect of leadership style on employee performance, Arabian Journal of Business and Management review.
- Sogbossi Bocco Bertrand, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1 (n°241), p. 117-124.

Thèses et mémoires

- LAMNIAI Fatima Zohra, L'IMPACT DES STYLES DU LEADERSHIP SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS Cas : Sonatrach Organisation Ourhoud,
- Nicolas Maranzana. Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante. Sciences de l'ingénieur [physics]. Université de Strasbourg; INSA de Strasbourg, 2009. Français.
- Makhoufi Sahraoui, le rôle du leadership sur la performance des travailleurs, Mémoire de magistère, école des hautes études commerciales, 2009.
- SAIDET Nedjmi, l'apport du système d'évaluation des actions de formation sur la performance des ressources humaines, mémoire magistère, école des hautes études commerciales, 2013, P92.
- TEMESGEN Teshome, « The relationship between Leadership Styles and Employee Commitment in Private Higher Education Institutions at Addis Ababa City » A thesis submitted to the School of Graduate Studies of Addis Ababa University.

5- Site web:

- badrbanque.dz
- www.agrireseau.net

TABLEAU DES MATIERES

| | |
|--|------|
| Remerciement..... | II |
| Dédicace..... | III |
| Sommaire..... | IV |
| Liste des tableaux..... | V |
| Liste des figures..... | VI |
| Liste des annexes..... | VII |
| Résumé..... | VIII |
| Introduction générale..... | A |
| Chapitre 01: Cadre conceptuel du leadership. | 1 |
| Section 01 : les concepts de base :..... | 2 |
| 1 Définitions du leadership :..... | 2 |
| 2 Les rôles du leadership..... | 3 |
| 2.1 Rôles Clés:..... | 3 |
| 2.2 Rôle Stratégique : | 4 |
| 2.3 Rôle Opérationnel :..... | 4 |
| 3 Les caractéristiques de leadership | 4 |
| 4 Les typologies de pratique de leadership..... | 5 |
| 5 2.4. Mission, vision et principes du leadership..... | 6 |
| 5.1 Missions du leadership | 6 |
| 5.2 Vision du leadership | 7 |
| 5.3 Principes du leadership | 7 |
| 6 Définition du leader | 9 |
| Section 2: le management et le leadership | 10 |
| 1 Des différences de nature entre leadership et management | 10 |
| 2 Une vision humaniste au centre de la différence | 11 |
| 3 Leadership et management deux notions complémentaire..... | 12 |
| 4 Relation entre pouvoir, autorité et leadership | 13 |
| 4.1 Les caractéristiques de pouvoir | 13 |
| 4.2 Les sources de pouvoir | 14 |
| 4.3 La distinction entre pouvoir et leadership : | 15 |
| 5 L'autorité | 16 |
| 5.1 Définition de l'autorité | 16 |
| 5.2 Les type de l'autorité..... | 16 |
| 5.3 Les sources de l'autorité : | 16 |

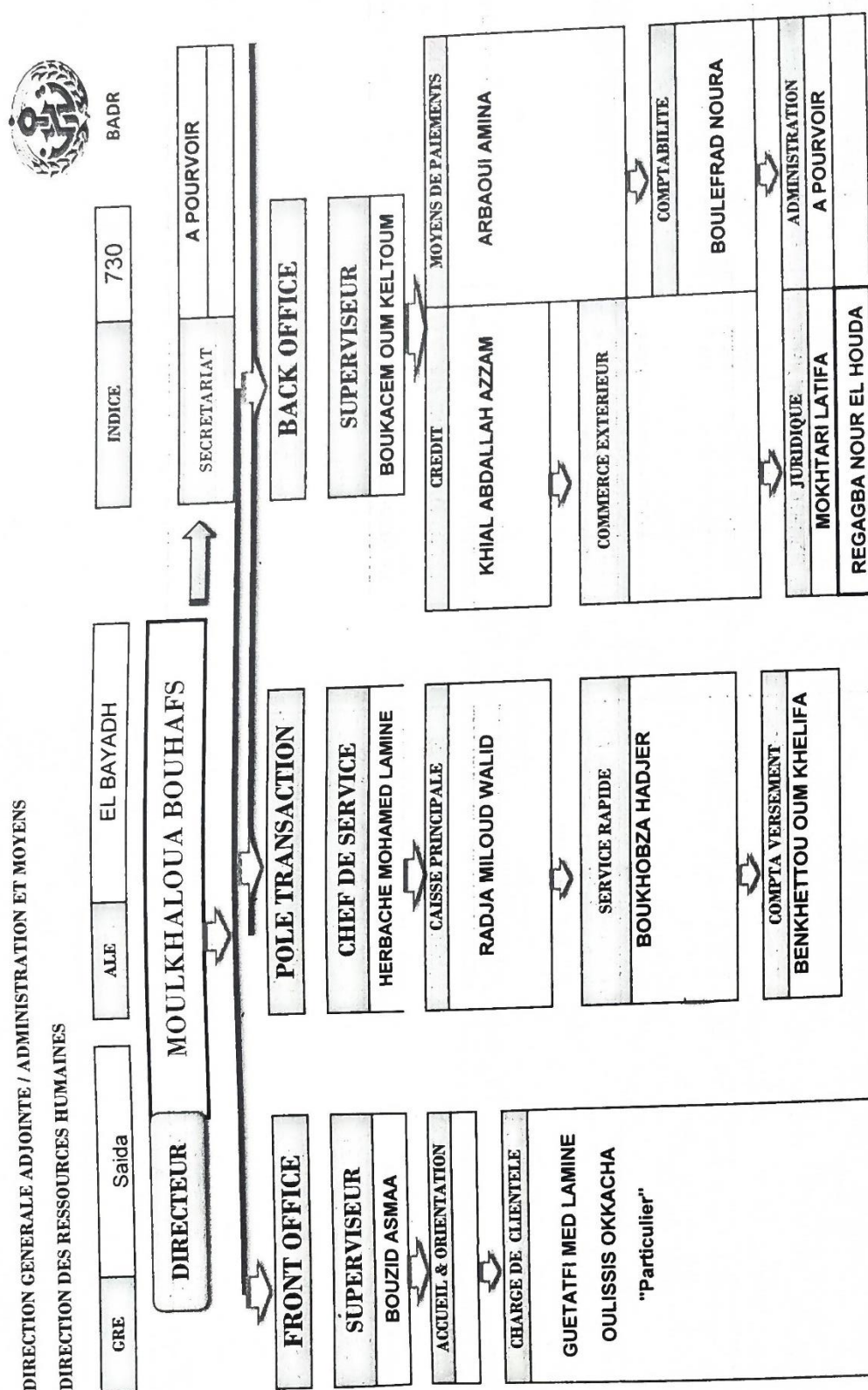
| | | |
|---------------------|---|-----------|
| 5.4 | Distinction entre leadership et autorité : | 17 |
| Section 03 : | théories du leadership | 18 |
| 1 | Théorie des traits de personnalité : | 18 |
| 2 | Théorie de leadership comportemental : | 19 |
| 2.1 | Les recherches de l'université de l'IOWA : | 19 |
| 2.2 | Les recherches de l'université de l'OHIO : | 20 |
| 2.3 | Recherche de l'université de MICHIGAN : | 20 |
| 2.4 | La grille managériale de BLACK et MOUTON : | 20 |
| 3 | Les théories axées sur la contingence : | 22 |
| 3.1 | Le modèle de Fiedler : | 22 |
| 3.2 | Le modèle de Hersey et Blanchard (Subordonnés) : | 22 |
| 3.3 | La théorie de cheminement critique de Housse : | 24 |
| 4 | Les nouvelles approches de leadership : | 25 |
| 4.1 | Le leadership charismatique : | 25 |
| 4.2 | Le leadership transactionnel : | 25 |
| 4.3 | Le leadership transformationnel : | 26 |
| Chapitre 02: | Cadre conceptuel de la performance. | 28 |
| Section 01 : | généralités sur la performance. | 29 |
| 1 | Définitions : | 29 |
| 2 | Les types de performances : | 31 |
| 2.1 | La performance stratégique : | 32 |
| 2.2 | La performance concurrentielle : | 32 |
| 2.3 | La performance socio-économique : elle regroupe : | 32 |
| 3 | Les sources de la performance : | 33 |
| 4 | Identification des niveaux de mesure de la performance : | 34 |
| Section 02 : | la performance humaine. | 35 |
| 1 | Définition : | 35 |
| 2 | Les déterminants de la performance humaine : | 36 |
| 3 | Évaluation du personnel comme un outil de performance humaine : | 36 |
| 3.1 | Méthodes d'évaluation : | 36 |
| 3.2 | Les critères d'évaluation de la performance humaine : | 37 |
| 4 | Indicateurs de performance humaine : | 38 |
| 4.1 | Le taux de turnover | 38 |
| 4.2 | Le taux d'absentéisme | 38 |
| 4.3 | Les conflits sociaux | 39 |

| | | |
|----------------------|---|----|
| 4.4 | Les accidents du travail : | 39 |
| 4.5 | Climat social : | 40 |
| 4.6 | Productivité du travail..... | 40 |
| Section 03 : | la relation entre le leadership et la performance des employés | 42 |
| 1 | L'impact des différents styles de leadership sur la performance des employés..... | 42 |
| 1.1 | L'impact du style autocratique | 42 |
| 1.2 | L'impact du style démocratique | 43 |
| 1.3 | L'impact du style Laisser-faire:..... | 44 |
| 1.4 | L'impact du style transformationnel | 44 |
| Chapitre 03 : | analyse de l'impact des styles de leadership sur la performance des employés..... | 46 |
| Section01 : | Présentation de l'entreprise d'accueil | 47 |
| 1 | Historique: | 47 |
| 1.1 | Première étape (1982, 1990) | 47 |
| 1.2 | 1.2 Deuxième étape (1991, 1999) | 47 |
| 1.3 | 1.3 Troisième étape (2000, 20007) | 48 |
| 2 | Missions et objectifs de la BADR | 49 |
| 2.1 | Les missions: | 49 |
| 2.2 | Les objectifs : | 49 |
| 3 | Présentation de l'agence BADR EL-BAYADH : | 49 |
| 3.1 | Le back-office : | 50 |
| 3.2 | Le front-office : | 51 |
| 3.3 | Pole transaction : | 51 |
| Section 02 : | Démarche et méthodologie suivie. | 52 |
| 1 | Présentation de la méthodologie de la recherche : | 52 |
| 2 | Outil de collecte de données : | 52 |
| 3 | La structure du questionnaire : | 52 |
| 4 | Type de question : | 53 |
| 5 | Présentation de l'échantillon : | 53 |
| 6 | Méthode de l'échantillonnage : | 53 |
| 7 | Outils d'analyse et interprétation des résultats : | 53 |
| 7.1 | Logiciel statistique : | 54 |
| 7.2 | L'échelle et les classes de Likert : | 54 |
| 7.3 | Analyse de la fiabilité interne de questionnaire : | 55 |
| 7.4 | Echelle de mesure de la performance : | 55 |
| 8 | Mesure de la cohérence globale : | 56 |

| | |
|--|----|
| Section 03 : analyse et interprétation des résultats | 56 |
| 1 Analyse de profile des répondants :..... | 57 |
| 2 Analyse des résultats concernant les questions de la recherche: | 60 |
| 2.1 Les variables indépendantes. | 60 |
| 2.2 La variable dépendante : | 64 |
| 3 Analyse économétrique :..... | 66 |
| 3.1 Tester l'hypothèse principale de la recherche : | 66 |
| 3.2 Tester les hypothèses partielles : | 67 |
| Conclusion et Recommandations..... | 71 |
| Bibliographie..... | 75 |
| Tableaux des matières..... | 79 |
| Annexes..... | 84 |

ANNEXES

Annexe1 : Organigramme de l'agence Badr El-Bayadh (Année 2016)



Journée du 04/05/2016

Annexe2 : Le questionnaire**Ecole supérieure de commerce****Questionnaire de l'enquête**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en science commerciale (option management et organisation des entreprises) qui traite pour thème : « **l'impact du style de leadership sur la performance humaine de l'entreprise** », nous avons grandement besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail de recherche, en répondant sincèrement aux questions suivantes.

Nous tenons à vous rassurer que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels. Nous vous remercions pour votre compréhension et collaboration.

Gouasmia Ahmed Noureddine.

I. Fiche signalétique :**➤ Sexe :**☐ Masculin☐ Féminin**➤ Age :**☐ Moins de 30 ans☐ De 31 ans à 40 ans☐ De 41 ans à 50 ans☐ Plus de 50 ans**➤ Niveau d'étude :**☐ Moyen ou moins☐ Secondaire☐ Universitaire☐ Poste graduation**➤ Le poste occupé actuellement :**☐ Cadres☐ Agents de maîtrise☐ Agents d'exécution**➤ Ancienneté dans l'entreprise :**☐ Moins de 5 ans☐ De 5 ans à 10 ans☐ De 11 ans à 20 ans☐ Plus de 20 ans

II. Le style de leadership exercé par votre supérieur : veuillez indiquer combien vous êtes d'accord avec les phrases suivantes:

❖ **Votre supérieur est un responsable qui :**

| | | Tout à fait en désaccord | Désaccord | neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|----|---|---------------------------------|------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 1 | Vous encourage à exprimer vos problèmes au travail | | | | | |
| 2 | Vous donne l'occasion d'exprimer vos points de vue sur la façon de résoudre les problèmes liés au travail | | | | | |
| 3 | Fait confiance à ses collaborateurs et leurs délègue certain pouvoirs | | | | | |
| 4 | Encourage les réunions périodiques avec les équipes de travail | | | | | |
| 5 | Ecoute attentivement les employés. | | | | | |
| 6 | Décide des méthodes et des objectifs du travail et les impose sans consulter les employés | | | | | |
| 7 | Considère l'échange de point de vue comme une perte de temps | | | | | |
| 8 | Est désireux d'être le porte- parole au nom des employés | | | | | |
| 9 | Est soumis aux instructions et règlements | | | | | |
| 10 | Conserve tous les pouvoirs pour lui-même | | | | | |
| 11 | Évite les prises de décision et les responsabilités | | | | | |
| 12 | N'influence pas le comportement de ses employés | | | | | |
| 13 | Accorde ses pouvoirs administratifs à tous les employés | | | | | |
| 14 | Evite de faire face aux problèmes liés au travail | | | | | |
| 15 | Accepte tout changement proposé par les employés concernant les procédures de travail | | | | | |
| 16 | Motive et encourage les employés à être innovateurs et créatifs | | | | | |
| 17 | Respecte tous les employés | | | | | |
| 18 | Montre clairement ses idées aux employés | | | | | |
| 19 | Est un exemple et un modèle à suivre | | | | | |
| 20 | Gagne la confiance des employés et tient compte leurs besoins | | | | | |

III. Le niveau de la performance des employés : situez votre niveau de performance par rapport aux phrases suivantes :

| | | Tout à fait en désaccord | Désaccord | neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|----|--|---------------------------------|------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 1 | Je fais mon travail avec l'efficacité et l'effcience demandé | | | | | |
| 2 | Je fais de mon mieux pour accomplir mon travail à temps | | | | | |
| 3 | Les politiques et les procédures de l'entreprise contribuent à l'efficacité de mon travail. | | | | | |
| 4 | Ma participation à la prise de décision m'encourage à améliorer mon rendement au travail | | | | | |
| 5 | J'ai la capacité et la possibilité de résoudre les problèmes lié à l'exécution de mon travail | | | | | |
| 6 | Le travail en équipe m'aide à accomplir mon travail | | | | | |
| 7 | Je connais parfaitement les exigences du poste que j'occupe | | | | | |
| 8 | L'encouragement de mon responsable me motive à effectuer mon travail efficacement | | | | | |
| 9 | L'intérêt que porte le responsable pour les suggestions des employés | | | | | |
| 10 | Traiter équitablement les employés m'encourage à élever le niveau de ma performance au travail | | | | | |
| 11 | L'évaluation annuelle de la performance est une motivation pour améliorer la performance du travail | | | | | |
| 12 | Les employés peuvent communiquer facilement avec leurs supérieurs, ce qui contribue à améliorer leur performance | | | | | |

Annexes 3 : analyse de fiabilité de questionnaire**Analyse total :****Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 31 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 31 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .852 | 20 |

Style démocratique :**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .863 | 5 |

Style autocrate :**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .702 | 5 |

Style laisser-faire :**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .700 | 5 |

Style transformationnel :**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .903 | 5 |

L'échelle de performance :**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .918 | 12 |

Annexe 4 : analyse des profils des répondants.

| sexe | | | | | |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | masculin | 24 | 77.4 | 77.4 | 77.4 |
| | feminin | 7 | 22.6 | 22.6 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

age

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | moins de 30 ans | 13 | 41.9 | 41.9 | 41.9 |
| | de 31 a 40 ans | 5 | 16.1 | 16.1 | 58.1 |
| | de 41 a 50 ans | 11 | 35.5 | 35.5 | 93.5 |
| | plus de 50 ans | 2 | 6.5 | 6.5 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

niveau

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | secondaire | 3 | 9.7 | 9.7 | 9.7 |
| | universitaire | 25 | 80.6 | 80.6 | 90.3 |
| | post graduation | 3 | 9.7 | 9.7 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

poste occupe

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | cadre | 10 | 32.3 | 32.3 | 32.3 |
| | agent de maitrise | 13 | 41.9 | 41.9 | 74.2 |
| | agent d'execution | 8 | 25.8 | 25.8 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

anciennete

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | moins de 5 ans | 10 | 32.3 | 32.3 | 32.3 |
| | de 5 a 10 ans | 5 | 16.1 | 16.1 | 48.4 |
| | de 41 a 50 ans | 14 | 45.2 | 45.2 | 93.5 |
| | plus de 20 ans | 2 | 6.5 | 6.5 | 100.0 |
| | Total | 31 | 100.0 | 100.0 | |

Annexe 5 : régression linéaire simple entre le leadership et la performance des employés**Variables Entered/Removed^a**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | X ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|--|--|--|
| | | | | | R Square Change | F Change | | | |
| 1 | .514 ^a | .264 | .238 | .79944 | .264 | 10.394 | | | |

ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 6.643 | 1 | 6.643 | 10.394 | .003 ^b |
| | Residual | 18.534 | 29 | .639 | | |
| | Total | 25.177 | 30 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standard ized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|----------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.321 | .694 | | 1.903 | .012 |
| | X | .716 | .222 | .514 | 3.224 | .003 |

Annexe 6 : régression linéaire simple entre le style démocrate et la performance.**Variables Entered/Removed^a**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | X1 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | .451 ^a | .204 | .176 | .83150 | .204 | 7.415 |

ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 5.126 | 1 | 5.126 | 7.415 | .011 ^b |
| | Residual | 20.051 | 29 | .691 | | |
| | Total | 25.177 | 30 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2.231 | .493 | | 4.525 | .000 |
| X1 | .412 | .151 | .451 | 2.723 | .011 |

Annexe 7: régression linéaire simple entre le style autocrate et la performance des employés

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | X2 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| | | R Square | Adjusted R Square | | R Square Change | F Change |
| 1 | .191 ^a | .036 | .003 | .91465 | .036 | 1.095 |

ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | .916 | 1 | .916 | 1.095 | .304 ^b |
| | Residual | 24.261 | 29 | .837 | | |
| | Total | 25.177 | 30 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standard ized Coeffie nts | t | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Const ant) | 2.811 | .689 | | 4.079 | .000 |
| | X2 | .212 | .202 | .191 | 1.046 | .304 |

Annexe 8 : régression linéaire simple entre le style laisser-faire et la performance des employés**Variables Entered/Removed^a**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | X3 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | .163 ^a | .026 | -.007 | .91935 | .026 | .788 |

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Regression | .666 | 1 | .666 | .788 | .382 ^b |
| | Residual | 24.511 | 29 | .845 | | |
| | Total | 25.177 | 30 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standard ized Coeffie nts | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|---------------|------------------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.010 | .588 | | 5.120 | .000 |
| | X3 | .183 | .206 | .163 | .888 | .382 |

Annexe 9 : régression linéaire simple entre le style transformationnel et la performance des employés.

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|----------------------|--------|
| 1 | X4 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------------|--------------------|-------------|
| | | R Square | Adjusted R Square | | R Square Change | F Change |
| 1 | .526 ^a | .276 | .251 | .79268 | .276 | 11.069 |

ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 6.955 | 1 | 6.955 | 11.069 | .002 ^b |
| | Residual | 18.222 | 29 | .628 | | |
| | Total | 25.177 | 30 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standard ized Coeffie nts | t | Sig. |
|------------------|-----------------------------|---------------|------------------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Const ant) | 2.228 | .411 | | 5.423 | .000 |
| X4 | .417 | .125 | .526 | 3.327 | .002 |