

# École Supérieure de Commerce

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

**Option :**

Organisation et Management des entreprises

Thème :

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

**Cas : Sonatrach Organisation Ourhoud**

**Elaboré par :**

Mme LAMNIAI Fatima Zohra

**Encadré par :**

**Dr. CHENNOUFI Wassim**

**Période de stage: 02/04/2018- 31/05/2018**

**2017/2018**



# École Supérieure de Commerce

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

**Option :**

Organisation et Management des entreprises

Thème :

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

**Cas : SONATRACH Organisation Ourhoud**

**Elaboré par :**

Mme LAMNIAI Fatima Zohra

**Encadré par :**

**Dr. CHENNOUFI Wassim**

**Période de stage: 02/04/2018- 31/05/2018**

**2017/2018**

## *Dédicace*

À *ma chère maman*, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, ses sacrifices et sa présence dans ma vie.

À *mon papa*, ta confiance, ta compréhension et tes conseils sont pour moi le soutien indispensable, je te remercie pour les valeurs nobles, l'éducation et l'encouragement permanent venu de toi.

Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. Qu'ALLAH le tout puissant vous préserve, vous accorde la santé, le bonheur et une longue vie.

A mes frères et sœurs surtout *Nacima* et *Amina*, pour votre présence, aide et soutien durant tout mon cursus universitaire, je ne saurais quoi faire sans vous.

A tout qui ont cru toujours à ma réussite, je vous dédie ce modeste travail.

## *Remerciements*

Tout d'abord je remercie Dieu de m'avoir donnée la patience, le courage et la volonté de faire ce modeste travail, et de m'avoir aidée à surmonter les difficultés et les lourdes pressions.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon encadreur, Monsieur CHENNOUFI Wassim, qui m'a aidé tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également mon promoteur de stage Mme MAYOUF Soulef ainsi que Mr Hachem pour l'intéressement qu'ils m'ont accordé et leurs spécieux conseils et orientations.

J'exprime mes sincères remerciements aux employés de Sonatrach Organisation Ourhoud qui ont accepté de me consacrer de temps et de me livrer leur opinion lors de leurs réponses au questionnaire.

## Résumé

Face à un environnement qui est en pleine mutations, les organisations ont besoins d'une nouvelle génération des managers, des vrais leaders, des managers qui sont capable de mener l'entreprise à un niveau de performance plus élevé et assurer sa pérennité

La performance de l'entreprise dépend essentiellement de la performance de ses ressources humaines, les managers doivent donc impliquer et motiver les employés à la réalisation des objectifs organisationnels, mais cella est tributaire du bon exercice de leadership.

Dans ce cadre, nous avons tenté de mesurer l'impact des quartes styles de leadership (démocrate, autocrate, transformationnel et laisser-faire) sur la performance des employés de l'organisation Ourhoud.

L'instrument utilisé pour la réalisation de notre étude est le questionnaire qui a été destiné à l'ensemble des employés de l'organisation Ourhoud.

Au terme de notre étude nous avons révélé que le style démocrate et transformationnel ont un impact positif sur la performance des employés de l'organisation Ourhoud.

**Mot clés :** performance, style leadership, impact, RH, Ourhoud.

## ملخص

في ظل المحيط المتغير، تحتاج المؤسسات إلى جيل جديد من المديرين، القادة الحقيقيين، المديرين القادرين على قيادة الشركة إلى مستوى أعلى من الأداء وضمان استدامتها

يعتمد أداء الشركة بشكل أساسي على أداء مواردها البشرية، لذا يجب على المديرين إشراك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، لكن هذا يعتمد على القيادة الجيدة

في هذا السياق، حاولنا قياس تأثير الأنماط الأربعة للقيادة (الديموقراطية، الارتوقراطية، التحويلية، عدم التدخل) على أداء موظفي منظمة اورهود

الأداة المستخدمة لتحقيق دراستنا هي الاستبيان الذي كان موجها لجميع العاملين في منظمة اورهود

في نهاية دراستنا، كشفنا أن النمط الديموقراطي والتحويلي لهم تأثير إيجابي على أداء موظفي اورهود

**الكلمات المفتاحية :** الأداء، نمط، القيادة، الموارد البشرية، اورهود

# Sommaire

## **Introduction générale.**

<b>CHAPITRE 01 : Cadre conceptuel du leadership.....</b>	<b>2</b>
Section 01 : les concepts de base.....	3
Section 02 : le management et le leadership.....	9
Section 03 : Les styles et les théories de leadership.....	13
<b>CHAPITRE 02 : Cadre conceptuel de la performance.....</b>	<b>28</b>
Section 01 : Généralité sur la performance.....	29
Section 02 : la performance humaine.....	36
Section 03 : La relation entre les styles de leadership et la performance des employés.....	49
<b>CHAPITRE 03 : analyse de l'impact des styles de leadership sur la performance des employés.....</b>	<b>54</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
Section 02 : Démarche et méthodologie suivie.....	63
Section 03 : synthèse des résultats et discussions.....	69

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : distinction entre pouvoir et leadership.....	06
Tableau 1.2 : Parallèle entre le leadership et l'autorité.....	08
Tableau 1.3 : Management VS leadership.....	10
Tableau 1.4 : Distinction entre le manager et le leader.....	12
Tableau 3.1 : l'intervalle des classes de Likert.....	67
Tableau 3.2 : analyse de fiabilité de l'échelle des styles de leadership.....	68
Tableau 3.3 : mesure de fiabilité de l'échelle de la performance.....	69
Tableau 3.4 : mesure de la fiabilité globale interne du questionnaire.....	69
Tableau 3.5 : sexe des répondants.....	70
Tableau 3.6 : âge des répondants.....	71
Tableau 3.7 : le niveau d'étude des répondants.....	72
Tableau 3.8 : nature de poste du répondant.....	73
Tableau 3.9 : l'ancienneté dans l'entreprise.....	74
Tableau 3.10 : l'exercice du style démocrate.....	75
Tableau 3.11 : l'exercice du style autocrate.....	76
Tableau 3.12: l'exercice du style laisser-faire.....	77
Tableau 3.13 : l'exercice du style transformationnel.....	78
Tableau 3.14 : synthèse sur les styles de leadership.....	79
Tableau 3.15 : les réponses des répondants concernant le niveau de la performance.....	80
Tableau 3.16 : le test ANOVA.....	83
Tableau 3.17: les coefficients de modèle de régression linéaire.....	83
Tableau 3.18: La relation entre le style démocrate et la performance des employés.....	84

Tableau 3.19 : La relation entre le style autocrate et la performance des employés.....	84
Tableau 3.20 : La relation entre le style autocrate et la performance des employés.....	84
Tableau 3.21: La relation entre le style autocrate et la performance des employés.....	86

## Liste de figures

Figure 1.1 : la grille managériale de Black et Mouton.....	19
Figure 1.4: Le modèle du leadership de Hersey et Blanchard.....	22
Figure 1.5 La théorie de l'objectif trajectoire de House.....	23
Figure 2.1 : triangle de la performance Gibert (1980).....	30
Figure 2.2 : Les sources de la performance.....	34
Figure 2.3: les niveaux de mesure des performances.....	35
Figure 3.1 : SONATRACH et ses associés dans le projet Ourhoud.....	57
Figure 3.2 : Participation de Sonatrach et ses associés.....	58
Figure 3.3 : répartition de l'âge des répondants.....	71
Figure 3.4 : le niveau d'étude des répondants.....	72

**Liste des annexes**

<b>N</b>	<b>titre</b>
<b>1</b>	questionnaire
<b>2</b>	analyse de fiabilité de questionnaire.
<b>3</b>	analyse des profils des répondants
<b>4</b>	régression linéaire simple entre les deux variables de notre recherche
<b>5</b>	régression linéaire simple entre le style démocrate et la performance
<b>6</b>	régression linéaire simple entre le style autocrate et la performance
<b>7</b>	régression linéaire simple entre laisser-faire et la performance
<b>8</b>	régression linéaire simple entre le style transformationnel et la performance

## Introduction générale

---

Le monde d'aujourd'hui est en pleine mutation, dû aux développements permanents de technologie d'information et de communication, et aux effets de la mondialisation qui ont affecté plusieurs domaines économiques, sociaux voire culturels.

L'économie algérienne se trouve dans l'obligation de s'adapter à ce nouveau contexte, on élaborant de nouvelles stratégies gagnante qui s'appuient sur l'innovation, la réactivité aux marchés, le développement des facteurs de production...etc. Cella non seulement par l'investissement dans les ressources matériels, mais aussi en cherchant l'efficacité managériale à travers le développement du capital humain.

Le capital humain est considéré comme un véritable enjeu pour l'entreprise, sur lequel se base sa réussite ou son échec, si ce dernier ne serait pas valorisé comme il faut l'entreprise risque d'être éliminer du marché. Les dirigeants se trouvent donc dans la mission d'acquérir des bonnes pratiques pour gérer et manager les ressources humaine afin d'assurer la performance de l'entreprise qui dépend essentiellement de la performance humaine.

Afin de réussir le management des hommes, l'entreprise a besoin que les managers se mobilisent à tous les niveaux de la hiérarchie. Ils doivent mobiliser et motiver leurs équipes pour la réalisation des objectifs organisationnels et assurer leur performance. Pour cela, les managers, que ce soit dans leurs comportements ou leurs actions, doivent savoir faire preuve de leadership, ce concept autour duquel notre recherche s'articule.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

« L'impact des styles du leadership sur la performance des employés »

Notre travail sur le terrain concerne particulièrement l'entreprise Etatique « SONATRACH-Organisation Ourhoud ». Nous avons choisi cette entreprise comme lieu d'investigation sur le fait que c'est l'une des entreprises les plus importantes sur le marché algérien ayant essayé d'assurer sa croissance dans une telle situation économique où la concurrence est de plus en plus forte, ce qui rend nécessaire l'adoption de nouvelles stratégies et méthodes de management. Ainsi Ourhoud est une organisation qui réuni SONATRACH avec ses partenaires étrangers, les responsables et les managers de

## Introduction générale

l'organisation ne sont pas seulement des algériens mais aussi des étrangers ce qui permet d'avoir une culture mixte et de méthode de management différente.

A travers notre étude nous allons analyser le degré de maturité des pratiques de leadership dans une entreprise algérienne, ainsi nous avons posé la problématique suivante :

« Quelle est l'impact des styles du leadership sur la performance des employés au sein d'une entreprise algérienne ? ».

Ce qui nous amène à poser les interrogations suivantes :

- Quel est le style de leadership le plus dominant au sein de Ourhoud et quel est son impact sur la performance des employés?
- Comment peut-on évaluer l'impact des styles du leadership sur la performance des employés ?

Afin de mieux maîtriser notre recherche, nous avons émis comme réponse provisoires les hypothèses suivantes :

✓ Hypothèse principale :

Les styles de leadership représentent un levier régulateur de niveau de la performance des employés au sein de l'organisation Ourhoud.

✓ Hypothèses secondaire :

- H1 : le style démocrate est le plus dominant au sein de l'organisation Ourhoud
- H2 : Le style transformationnel a un impact qui renforce et soutient la performance des employés.
- H3 : Le style laisser-faire et le style autocrate ont un impact négatif sur la performance des employés.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce travail de recherche :

- Le terme leadership se développe de plus en plus dans les entreprises et s'exprime comme une exigence dans les propos des dirigeants pour répondre aux différents enjeux auxquels doivent faire face les organisations aujourd'hui.
- Identifier le style du leadership le plus utilisé au sein de l'entreprise algérienne du secteur public.

## **Introduction générale**

---

- La performance des employés est un élément clé de la performance globale de l'entreprise, il est important pour les entreprises d'assurer la performance de ses ressources et ainsi l'améliorer.
- Montrer l'apport et l'importance du leadership dans l'amélioration de la performance des employés.

Pour répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons adopter la méthode de recherche documentaire basée sur l'exploitation de divers ouvrages, revues spécialisées, consultation des sites internet..., puis en second lieu l'analyse d'un questionnaire distribué au sein de l'entreprise et exploité par le logiciel SPSS et analyse documentaire à partir des rapports de bilans de la fonction ressources humaines et de l'activité de l'entreprise.

Dans le but de répondre à notre problématique autour de la pratique de leadership et la performance des employés, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois chapitres structurés comme suit :

Le premier chapitre évoque les concepts qui nous semblent important concernant le leadership (définitions, fondement, les styles...).

Le deuxième chapitre sera consacré à la performance humaine et l'influence du style de leadership sur cette dernière.

Le troisième chapitre renfermera la présentation de l'organisme d'accueil « SH-Organisation Ourhoud», l'analyse et l'interprétation des résultats des questionnaires distribués afin montrer l'impact du style du leadership dominant et son impact sur la performance des employés de l'organisation.

**CHAPITRE01:**  
**Cadre conceptuel du  
leadership**

Introduction :

L'environnement économique connaît de plus en plus une instabilité et une complexité croissante, la forte concurrence, les évolutions rapide des marchés, des technologies, des mentalités, etc.

Pour faire face à un tel environnement, les entreprises demandent de plus en plus à leurs managers de se comporter et d'agir en leaders afin de surmonter les défis et réaliser les objectifs et les changements stratégiques et opérationnels nécessaire, ce qui leur permet d'augmenter la performance de travail et l'implication émotionnelle des employés.

Le terme de leadership se développe aujourd'hui dans les entreprises, les programmes de séminaires et s'exprime comme une exigence dans les propos des dirigeants, surtout depuis les années 90, à partir de ce chapitre nous allons essayer de présenter les concepts de base du leadership, ses composantes et ensuite nous allons présenter la différence entre le management et le leadership et en dernier nous allons présenter les théories et styles de leadership développées dans la littérature.

## Section 01 : les concepts de base :

### 1. Définitions du leadership :

Plusieurs auteurs ont apportés leurs propre définitions de ce qu'est le leadership, cependant il existe toujours une grande confusion dans sa définition, raison pour laquelle, il apparait important dans un premier temps de bien comprendre la notion de leadership.

La présentation de quelques définitions tirées de la littérature dans le domaine du leadership, permettra de connaître une série de concepts clés :

« 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 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. »<sup>1</sup>

« Le leadership c'est la motivation des individus afin de mieux exécuter leurs taches, et cela par l'orientation et la provocation de leurs compétences et la communication individuelle avec chacun (chef-individus) ou bien collectif (chef-groupe) ».<sup>2</sup>

« Le leadership est une habilité individuelle propre à influencer, motiver et amener les autres à contribuer au succès et à l'efficacité de l'organisation » (House, 1999).

« Leadership est la capacité de susciter la participation volontaire des personnes et des collectifs au regard des objectifs poursuivis »<sup>3</sup>

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

- Le leadership est la capacité d'exercer une influence sur son entourage et sur la conduite des autres dans une direction partagée.
- Le leadership est un outil de conduite pour avoir la performance.
- Le leadership est un pilier de mobilisation d'engagement et de motivation des ressources humaines vers l'atteinte d'objectifs.
- Le leadership est l'art de donner aux autres l'envie de faire ce qui doit être fait.

<sup>1</sup> Dr.KHELASSI Reda , leadership, Alger, Editions Houma,2013 , P21.

<sup>2</sup> TAHA(Tarik), *management*, nouvelle maison universitaire, Ecole Supérieure de Commerce, el iskandaria, 2007, p560.

<sup>3</sup> Op.cit, KHELASSI Rèda, P20

## 2. Les rôles de leadership :

### 2.1 Les rôles clés :

#### a) Inspirer une vision partagée :

Le leader est la personne qui a la capacité de projection, il anticipe les résultats avant même d'être entrepris. Les meilleurs administrateurs d'entreprise sont ceux qui ont une capacité visionnaire.

#### b) Donner les possibilités d'action :

Il faut inspirer confiance aux collaborateurs. Les leviers étant :

- Le respect des personnes, de la parole donnée, des différences.
- La collaboration, le travail d'équipe
- L'honnêteté : ouvrir le système d'information à tous.
- Responsabiliser les collaborateurs.
- Reconnaître le travail accompli et le récompenser.

### 2.2 Le rôle stratégique :

Ce rôle consiste à exercer un pouvoir de direction, cela en déclinant des objectifs pertinents pour l'entreprise et impliquer le personnel dans leurs réalisations en déléguant des responsabilités tout en instaurant un système de contrôle qui permet de vérifier l'atteinte et la réalisation des objectifs fixés.

- Fixer des objectifs pertinents pour l'entreprise.
- Déterminer les moyens pour y parvenir.
- Mettre en application ses directives en impliquant le personnel.
- Mission de direction = pilotage de l'entreprise.

### 2.3 Le rôle opérationnel :

Ce rôle consiste à organiser et animer les équipes comme par exemple l'équipe commerciale.

L'organisation de cette équipe passe par la répartition des tâches entre les salariés ; cette répartition est par le temps des équipes et du travail à réaliser.

## 3. Le pouvoir, l'autorité et le leadership :

L'évolution du terme *leadership* lui associa, le sens de pouvoir, de force, de moyen, l'identifiant alors comme une ressource.

L'influence qui signifie l'action d'agir sur quelqu'un ou quelque chose, on peut même la trouver dans les deux termes « pouvoir » et « autorité ». Mais s'il existe un rapport entre le pouvoir, le leadership et l'autorité, ces notions ne doivent pas être vues comme des synonymes.

Pour cela une clarification des trois concepts se verra d'une utilité extrême afin de comprendre la vérité de chacun d'eux.

## 3.1 Pouvoir et leadership:

### 3.1.1 Définition :

« Probabilité qu'un acteur dans une relation sociale sera en position d'exercer sa propre volonté en dépit des résistances ». <sup>4</sup>(Weber, 1947, p.152)

« C'est l'habileté qu'a une personne ou groupe de personnes d'influencer le comportement des autres... » <sup>5</sup>(Kaplan, 1964, p12)

### 3.1.2 Les sources du pouvoir :

Le pouvoir ne trouve pas sa source dans le droit de commander, mais dans la volonté d'accepter de celui qui s'y soumet.

De multiples tentatives ont été faites pour clarifier ou classer les sources de pouvoir. Nous retiendrons une classification distinguant deux catégories de sources.

3.1.2.1 **Le pouvoir personnel** : c'est le pouvoir lié à la personne, à ses capacités et son mode de comportement qui lui donne la possibilité d'influencer d'autre personne. Dans ce pouvoir il existe deux types :

- **Le pouvoir charismatique** : ce pouvoir est dû à la forte personnalité et à l'admiration qu'a un leader et qui lui donne la capacité d'influence naturelle et un sujet de référence, d'admiration et d'identification par rapport aux autres individus.
- **Le pouvoir dû à la compétence** : il se découle de la connaissance et de l'expertise, il est fondé sur la pertinence des compétences détenues au regard des besoins de l'action. Par exemple : les médecins, les experts comptables.

---

<sup>4</sup> COLLORETE Pierre, Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, presses de l'université de Québec, 2002, P82.

<sup>5</sup> COLLORETE (P), Op.cit, P129.

3.1.2.2 **Le pouvoir de position (formel)** : ce pouvoir est attribué à des personnes par rapport à leur position hiérarchique qu'elles occupent dans l'organisation. Dans ce pouvoir il existe 03 types :

- **Le pouvoir légitime** : ce pouvoir résulte de l'autorité officielle accordée à la position hiérarchique dans l'organisation. Cette autorité est donnée au poste et non pas à la personne.
- **Le pouvoir de récompense** : il est rattaché à la capacité d'offrir une récompense à une personne ou n groupe afin de lui faire adopter une certaine conduite.
- **Le pouvoir coercitif** : c'est la capacité de punir, de sanctionner ou menacer les individus, il peut être d'une manière tangible (licenciement), ou psychologique (humiliation).

3.1.3 **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 1.1: distinction entre pouvoir et leadership.**

<b>Les points de différenciation</b>	<b>Le leadership</b>	<b>Le pouvoir</b>
<b>La comptabilité des objectifs:</b>	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.
<b>La direction selon laquelle l'influence s'exerce:</b>	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.
<b>L'orientation privilégiée des recherches:</b>	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 pouvoir 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.

## 3.2 L'autorité et le leadership :

### 3.2.1 Définition :

« L'autorité c'est le droit de réaliser des activités et de diriger les comportements d'individus dans un system social en vertu d'un rôle formel ou d'un poste occupé ».

### 3.2.2 Les sources de l'autorité :<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Collerete (P), opcit, PP : 129.130

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 a de l'autorité sur une autre personne et non pas le titre en soi.

### 3.2.3 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* »<sup>7</sup> 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 2.2: parallèle entre leadership et autorité:**

---

<sup>7</sup> Colletere (P), opcit, P129

<b>L'autorité</b>	<b>Leadership</b>
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

### Section 02 : management et leadership

Les notions de leadership et de management sont souvent utilisées de manière interchangeable dans la littérature. Il convient donc de se pencher sur les points communs et les divergences entre les deux notions et cela comme c'est présenté sur cette section.

### 2.1 Différence de nature :

Le terme management apparaît comme un incontournable de la conduite des organisations, son objectif est d'atteindre des cibles fixées et de se fonder sur les structures de l'organisation. Il repose sur l'autorité conférée par le pouvoir hiérarchique.

Confronté à la mondialisation, aux excès du libéralisme, le management trouve des difficultés de s'adapter avec ce nouveau défi, il doit donc se chercher un nouveau positionnement.

C'est à partir de là que le leadership intervient, en introduisant de nouveaux moyens qui permettent de relever les défis du moment et il contribue à faire émerger une dimension plus personnalisée et plus humanisée du management.

Le leadership recherche précisément à s'évader de la routine et à orienter les schémas de pensée vers l'homme, le tableau ci-dessous met en parallèle management et leadership pour différencier l'un de l'autre

**Tableau 3.3 : management vs leadership**

Différences majeures	Management	Leadership
Individu	Un moyen nécessaire pour atteindre des objectifs.	Un humain dont la contribution est décisif au succès de l'organisation.
Perception de l'environnement	-Procède à un découpage rationnel l'adapte aux structures en place. -Pilotage basé sur les structures.	Intégration dans l'analyse rationnelle des liens de causalité et des imbrications. Pilotage en mode projet.
Perception du futur et changement	-Suit, exécute les orientations prises en évitant les remises en cause. -Travail à court terme.	-Perçoit de nouvelles directions et incite à se dépasser. -Les actions s'inscrivent dans la durée.
Cohésion	Veille à entretenir des relations courtoises.	Recherche l'adhésion de tous autour d'un objectif.
Pouvoir	Basé sur la hiérarchie.	Basé sur la reconnaissance des autres, le partage et l'éthique.
Vision	Fondée sur l'intuition, les convictions et l'engagement personnel.	Fondée sur une analyse rationnelle des opportunités et des menaces.

**Source :** BOUCHER(Pierre) et LESCURE(Stéphane) : *Vous avez dit leadership !* Edition Afnor, Paris, 2007

## 2.2 Une vision humaniste au centre de différence :

Les leaders et les managers sont les deux responsables d'activités précises évoluant dans un environnement complexe, fragment et en constant changement. Très sollicités, ils doivent résoudre les problèmes qui surviennent dans le quotidien d'une conjoncture économique des plus instables. Leurs objectifs sont les mêmes : atteindre un résultat. Cependant, la manière d'y parvenir et la nature même du résultat divergent sensiblement.

Investis d'une autorité hiérarchique, le manager est un homme de résultats qui base son action sur des processus formels et très structurés. Les échanges avec les collaborateurs sont le plus souvent sans consistance et purement formel. En dépit de déclarations qui pourraient laisser penser le contraire, l'homme n'est pas une composante fondamentale des préoccupations. Le style directif exigeant, fortement lié aux pressions de la direction et peu ouvert aux autres.

Pour paraphraser Mintzberg, le manager fait ce qui est nécessaire pour gérer correctement le travail quotidien.

Le leader sait que l'efficacité d'une stratégie d'entreprise suppose la durée dans le temps. La fonction du leader est de favoriser la construction d'une identité, et ce en s'appuyant sur l'humain. Pour ce faire, le leader doit être doté d'une véritable trilogie de compétences, que nous appellerons les « 3C » :

- Comprendre l'environnement qui l'entoure : interne et externe à l'organisation, la monoculture est bannie et des connaissances larges du fonctionnement des organisations sont indispensables.
- Connaitre son propre pouvoir et ses limites, ce qui peut impliquer du courage dans des circonstances difficiles (par exemple le leader peut être amené à ce séparé d'un collaborateur).
- 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 serait 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.

Si le manager est investi de son autorité par ses supérieurs hiérarchiques, un leader est investi de son autorité par ceux qui lui font confiance. Les gens seront prêts à ce dépassé pour un leader, car il est respecté pour ce qu'il fait, alors que le manager est respecté pour ce qu'il est. Le sujet est résume ainsi : « *Le manager demande comment et quant, le leader demande quoi et pourquoi* ».

Le tableau qui suit illustre la différence existante entre le manager et le leader :

**Tableau 4.4 : distinction entre le manager et le leader :**

	<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
<b>Vision</b>	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.
<b>Fonction</b>	Gérer, organiser, accomplir les tâches selon les procédures, assumer ses responsabilités, planifier, commander.	Lancer les défis, influencer, motiver, guider, orienter, communiquer, donner une image attrayante de l'avenir
<b>Relation avec les collaborateurs</b>	Travail en équipe, flexibilité, efficience.	Intérêt pour l'individu, incitation à la créativité et à la prise de risque, maintien du bien être dans la relation interpersonnelle.
<b>Caractéristiques</b>	Autorité, motivation, pression (sanction, récompenses).	Charisme, séduction, émotion

Source : Khellassi (R), op.cit, P 113

**2.3 En réalité deux notions complémentaires :**

Peter Drucker s'est rendu célèbre par cette affirmation : « *Le management souffre de trop de management* », il voulait dire par là qu'un excès d'organisation nuit au rapport entre les personnes. Tout est question de mesure.

D'ailleurs, une expression américaine ne dit-elle pas : « *le leadership consiste à faire les bonnes choses, le management consiste à faire les choses, les deux sont importantes* ».

Les entreprises sont de nos jours en mouvement, ce qui suppose d'une part, une gestion rigoureuse du présent et, d'autre part une flexibilité accouree.

Dans ce domaine, la grille de Blake et Mouton offre un positionnement intéressant des différents styles de management, mais elle n'intègre pas explicitement les comportements. Cette observation suggère de compléter ladite grille. Il est alors possible de repérer et d'identifier le profil type du leader/manager idéal.

L'image du leader est sans aucun doute plus porteuse que celle du manager, qui ne préférerait pas dépendre d'un visionnaire intuitif, créatif et sensible plutôt que d'une personne rigoureuse, autoritaire rationnel et méthodique.

Les leaders et leurs équipes en travaillant de concert sont plus efficaces que les managers qui s'appuient sur la hiérarchie pour contrôler et diriger. Si le manager ne peut être leader et l'inverse, le bon sens exige que chacun comprenne et reconnaisse dans l'autre, l'intérêt de l'entreprise. C'est dans la diversité des intelligences que l'organisation assure son succès et sa pérennité.

Les systèmes de formation continuent de produire des managers chevronnés mais en occultant la dimension humaine. Ces systèmes génèrent des individualités, peu enclins au partage, à la recherche d'une satisfaction égoïste et animée aujourd'hui par le court terme. Henry Mintzberg se montre d'ailleurs très critique envers les écoles de management. Face à cette situation, l'entreprise doit montrer qu'elle est réellement soucieuse de ses responsabilités sociales. Le management actuel semble progressivement prendre conscience de ces difficultés.

Le leadership est un complément au management mais il ne le remplace pas. Beaucoup d'organisations aujourd'hui abondent en gestion et manquent de direction.

Le management contrôle les gens et les pousse dans la « bonne direction », le leadership motive les gens en répondant à leurs besoins primaires d'évolution.

### **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.

#### **3.1 les théories de leadership :**

##### **3.1.1 les théories axées sur les traits du caractère :**

L'approche s'articule autour de la question suivante : quelles sont les caractéristiques que les leaders possèdent ils et qui les différencient des non leaders ?

C'est une théorie qui postule que les caractéristiques des leaders sont différentes de celle des non-leaders et vise à établir une liste des traits physiques ou interculturels particuliers aux leaders.

Ce courant avait comme objet d'étude les qualités particulières que possédaient les leaders. Il tente d'établir le portrait des leaders en supposant qu'ils ont tous des points communs, de nombreuses caractéristiques particulières aux leaders ont été citées :

1. Le dynamisme : les leaders sont persévérants, ambitieux. Ils affichent un besoin de réalisation plus intense que la moyenne et font preuve d'initiative.
2. Désire de diriger : les leaders ont un besoin de pouvoir élevé et aiment prendre des responsabilités.
3. Honnête et intégrité : les leaders établissent une relation de confiance avec leurs subordonnés et se montrent honnêtes.
4. Confiance en soi : les leaders sont confiants d'eux-mêmes et de leur réussite.
5. Connaissance du « business » : une connaissance de tous se qui en rapport avec l'entreprise, ses métiers, ses équipes, ses processus...ce qui leurs permet de prendre des décisions efficace.
6. Intelligence : les leaders ont des capacités importantes de collecte et de synthèse des informations, et de résoudre les problèmes.

Vers les années 1990, une nouvelle méthode scientifique s'est développée et est venu pour valider cette approche, appelé l'Intelligence Emotionnelle (IE). Cette méthode a permis d'identifier les cinq traits nécessaires de leadership. Ces traits sont présentés dans l'encadré suivant :

Les recherches menées dans le domaine de l'intelligence émotionnelle identifient les **traits** suivants comme: **importants au leadership**

**Capacité cognitive :**

- Intelligence générale et capacité de créativité.

**Personnalité :**

- Extroversion ;
- Consciencieux ;
- Stabilité émotionnelle ;
- Ouverture à de nouvelles expériences ;
- Agréabilité.

**Motivation :**

- Besoin de pouvoir ;
- Besoin d'accomplissement ;
- Motivation.

**Capacité sociale :**

- Autocontrôle ;
- Intelligence sociale ;
- Intelligence émotionnelle.

**Capacité de résoudre les problèmes :**

- Construction des problèmes.
- Capacité à gérer des problèmes
- Facilité dans l'apprentissage du savoir inexprimé.

**Source :** BENROUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, édition : office national des publications universitaire, 2010, P207.

Pour KIRPATRICK S.A et LOCKER E.A, il existe d'autres caractéristiques de leaders tel que : le charisme, la créativité et la flexibilité.

Des limites de cette approche on conduit les chercheurs à orienté leur attention aux rapports entre le comportement des managers et l'efficacité de leurs collaborateurs.

### 3.1.2 Théorie de leadership comportemental :

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 »<sup>8</sup>. Les principales recherches menées dans cette approche sont :

### 3.1.2.1 Les recherches de l'université de l'IOWA :

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 sa décision avec son groupe, et les critiques et les évaluations sont objectives. Ce style encourage l'émergence de nouvelles idées, et renforce le sentiment de responsabilité et de réussite au sein du groupe.

#### - **Style autocratique :**

Le leader est conscient de sa position et a peu de confiance dans les membres, il dicte des ordres sans les expliquer. Pour lui le salaire est la seule motivation des employés. Dans ce groupe, la productivité est haute en présence de leader et baisse durant son absence, ainsi que les membres n'ont aucun sens de responsabilité et manque de créativité.

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

Le leader n'a aucune confiance en lui, n'est pas capable d'établir des objectifs. Pour ce groupe la productivité est faible, de mauvais résultats obtenus, ainsi qu'un moral et esprit très bas de l'équipe. Cette expérience confirme un principe connu de la dynamique de groupe : un groupe a besoin d'un leader.

Au vu de ces résultats, le style démocratique est le plus préféré que les autres. Par contre les 02 autres styles demeurent les sources des hostilités, des agitations et des mécontentements.

### 3.1.2.2 Les recherches de l'université de l'OHIO :

---

<sup>8</sup> KHELASSI (R) , op.cit ,P178

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.

### 3.1.2.3 Recherche de l'université de MICHIGAN :

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 :

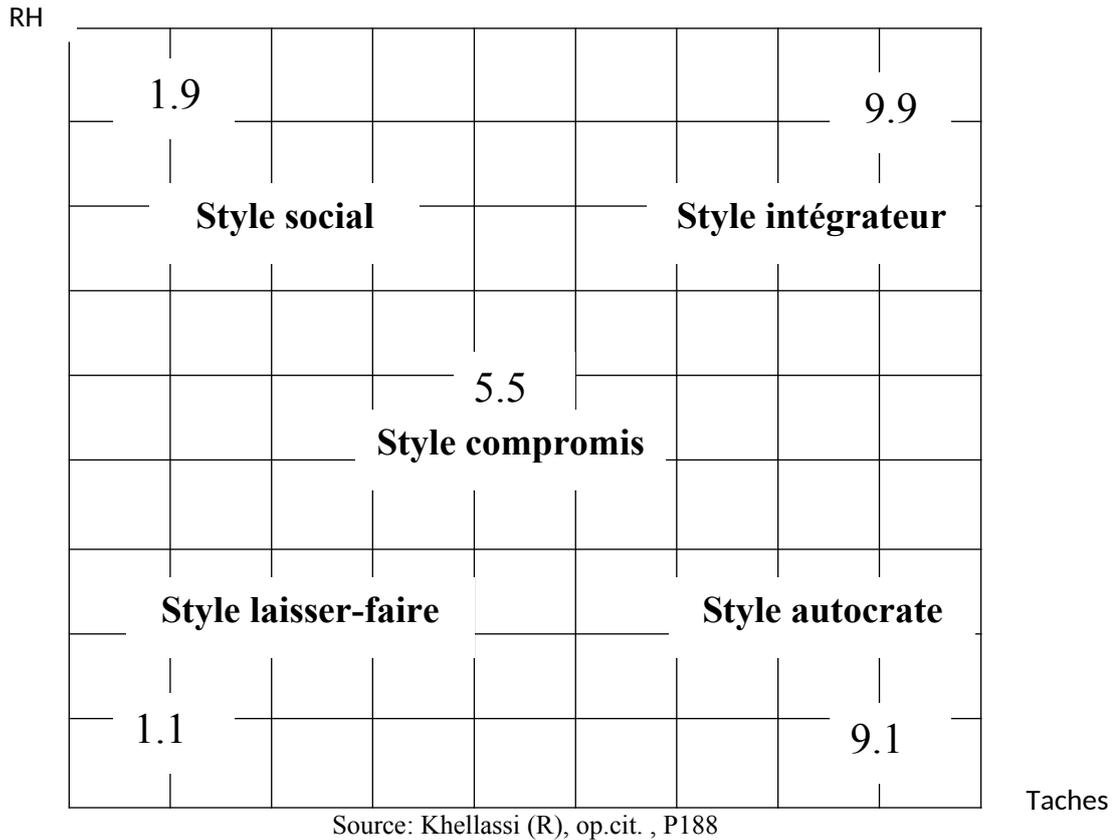
- **Le style autoritaire** : s'appuie sur la crainte et la sanction comme moyen d'incitation pour l'accomplissement des tâches. La communication est à sens unique.
- **Le style paternaliste** : repose sur les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation d'accomplir les tâches. Le pouvoir est rarement 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.

### 3.1.2.4 La grille managériale :

Les deux chercheurs américains Blake et Mouton avaient dégagés cinq styles de leadership en fonction de l'importance accordée par le leader aux relations humaines et à la production (la tâche).

L'intérêt (accordé à la production ou aux relations humaines) est évalué sur une échelle de 1 à 9, ce qui correspond à cinq styles de leadership jugés comme principaux pour les deux chercheurs. Ces cinq styles sont présentés dans la figure suivante :

Figure N°01 : la grille managériale de Black et Mouton.



- Le style (9,1) « autocrate » : centré sur la réalisation des objectifs, le manager fait appel au pouvoir et au contrôle pour s’assurer de l’exécution du travail sans tenir compte des besoins des subordonnés.
- Le style (1,9) « social » : centré sur les personnes et pas sur les objectifs, le plus important pour le manager est la création d’un climat de travail favorable et une bonne relation avec les subordonnés.
- Le style (1,1) « laisser-faire » : attention inexistante sur les deux dimensions (humaine et production).
- Le style (5,5) « compromis » : le manager cherche l’équilibre, ce style de leadership permet d’assurer la satisfaction des besoins des membres de groupe tout en garantissant au leader un rendement acceptable.
- Le style(9,9) « le style intégrateur » : le manager accorde autant d’attention aux exigences de la tache qu’aux problèmes humains, il encourage le travail d’équipe et cherche l’implication des subordonnés dans l’entreprise.

Selon Blake et Mouton, le (9,9) est le style de leadership qui s’avère le meilleur et au quel les managers doivent évoluer.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Khelassi (R), op.cit, P189

### 3.1.3 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 ».<sup>10</sup>

Cette approche est basée sur une hypothèse principale : « pour être leader il faut avoir une capacité extraordinaire d'adaptation »<sup>11</sup>, elle se tient à déterminer quel est le style de leadership à pratiquer dans quelle situation.

#### 3.1.3.1 Le modèle de Fiedler :

Fiedler a montré que l'efficacité d'un style de leadership dépende 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.

#### 3.1.3.2 Le modèle de Hersey et Blanchard (les subordonnés) :

Selon ce modèle le leader doit être apte à adapté son style de leadership selon le degré de maturité de ses subordonnés. Hersey et Blanchard identifient quatre degré de maturité auxquels le leader doit adapter le style de leadership convenable (en allant à la directivité à la délégation) :

➤ **Style directif** : le leader doit préciser se que le subordonné doit faire, donné des instructions précises à propos des tâches et assurer une supervision étroite de leur exécution. (Faible maturité des subordonnés).

➤ **Style entraîneur** : le leader doit préciser les rôles des subordonnés, mais il doit expliquer les directives concernant les tâches de façon convaincante afin de maintenir son enthousiasme (Maturité faible à moyenne).

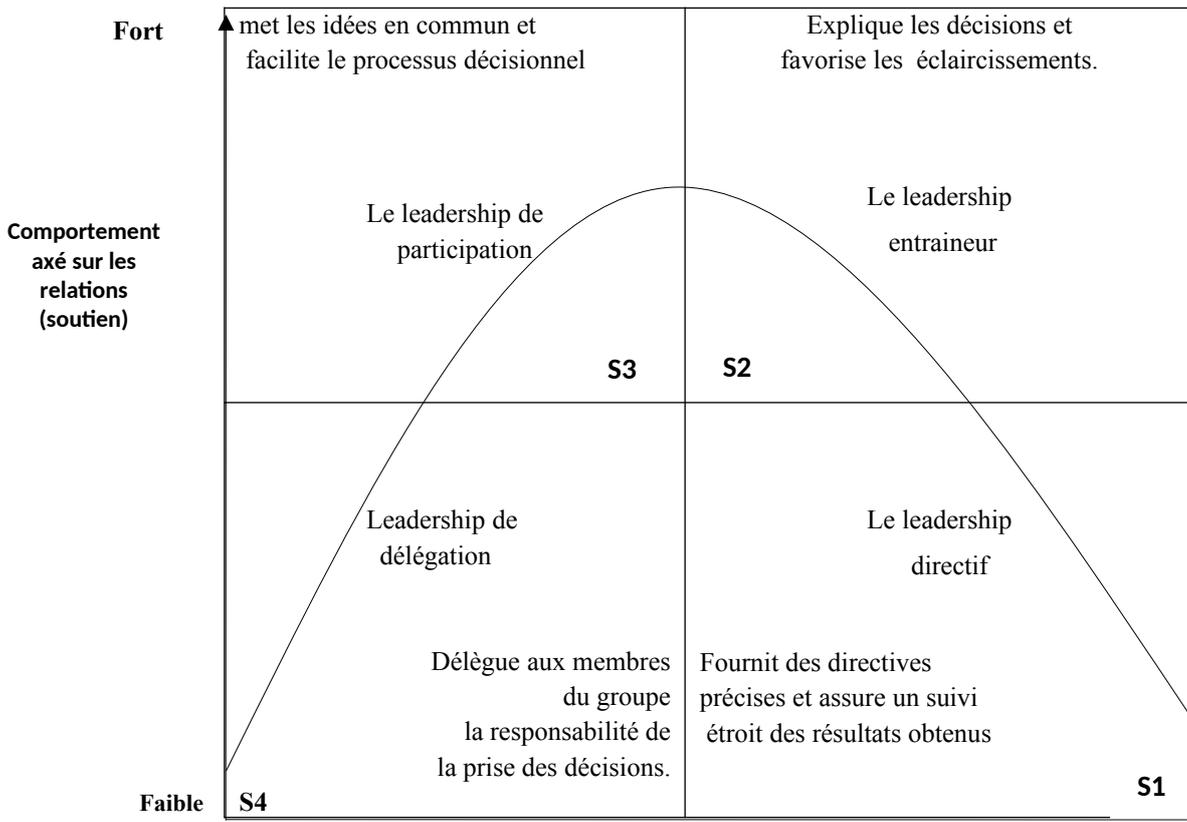
<sup>10</sup> SCHERMERHORN(John) R et autres : *comportement humain et organisation*, édition ERPI, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2002, p366

<sup>11</sup> BENRAOUANE, opcit, P210.

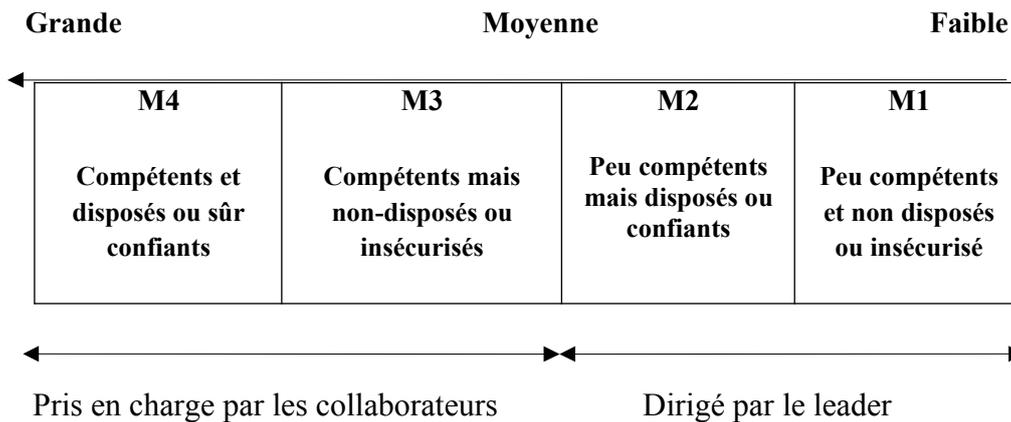
- **Style participatif (axé sur les relations) :** le leader favorise les échanges des idées avec ses subordonnés, insiste sur leur participation à la prise des décisions et stimule leur volonté de s'investir dans le travail (Maturité moyenne à élevé).
- **Style de délégation:** le leader ne doit que procurer le minimum d'encadrement et de soutien au subordonné, il permet donc aux subordonnés compétents et déterminés d'assumer la responsabilité du travail à accomplir (Maturité élevé).

Ce modèle est résumé dans la figure suivante :

**Figure N°04: Le modèle du leadership de Hersey et Blanchard:**



### Maturité des subordonnés



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

3.1.3.3 **La théorie de cheminement critique de House** : 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 taches à réaliser ;
- Leur apporter l'encadrement et le soutien nécessaire à la réalisation de ses taches.

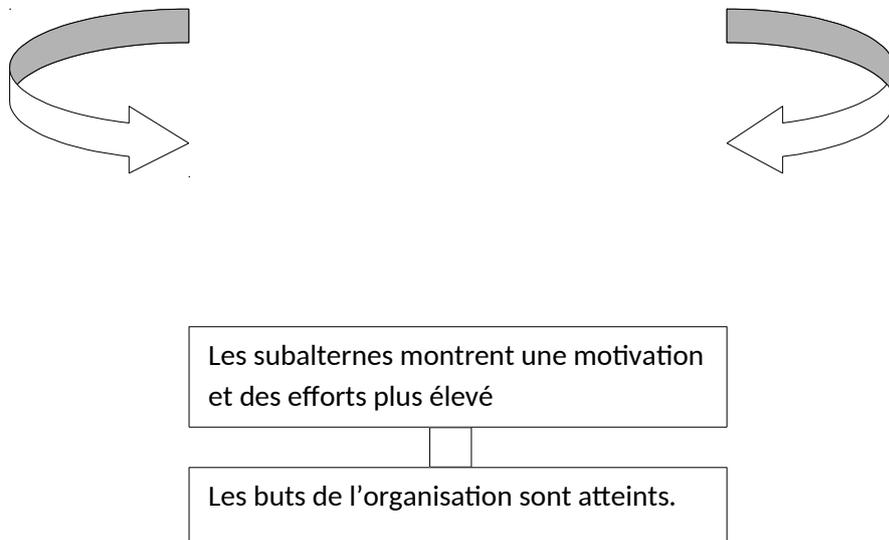
Robert House a indiqué quatre styles de leadership :

- **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 se 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.

**Figure N°5 La théorie de l'objectif trajectoire de House.**

**Clarification du chemin**

**Augmentation des gratifications**



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

### 3.1.4 Les nouvelles approches de leadership :

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

#### 3.1.4.1 Le leadership charismatique :

Le leader charismatique est « quelqu'un qui instaure des relations basées sur le partage des valeurs fondamentales, universelles et inaliénables telles que la dignité, la liberté, l'ordre... »<sup>12</sup>.

Il s'agit d'un type de leadership où le dirigeant, uniquement grâce à sa personnalité, parvient à construire une vision du futur et exercer une influence forte et profonde sur ses subordonnés, ces derniers seront prêts à fournir, au nom des valeurs communes des efforts bien supérieurs à ce qui serait justifié par le seul contrat de travail.

Ce style de leadership est connu par un ensemble de caractéristiques retenu par BOLDEN R.<sup>13</sup>

- Une personnalité dominante.
- Le désir d'influencer les autres et 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.

#### 3.1.4.2 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).<sup>14</sup>

<sup>12</sup> ROBERT J. House, le modèle du leadership charismatique, Ecole de Paris de management, 1995, P3.

<sup>13</sup> KHELASSI (R), op.cit, P163.

<sup>14</sup> Okwu, Andy T, Australian Journal of Business and Management Research , EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, 2011, P104.

Ce modèle concerne les échanges nécessaires entre le leader et ses subordonnés pour les encourager à atteindre au jour le 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.

### 3.1.4.3 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 l'hierarchie pour qu'ils se prennent en charge eux-mêmes »<sup>15</sup>.

Le leadership transformationnel va au-delà du rendement habituel ou quotidien. Il survient lorsque le leader amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission du groupe et à voir au-delà de leur propre intérêt pour envisager celui d'autrui.

---

<sup>15</sup> BENRAOUANE (Sid ahmed), op.cit, pp 211,212.

### **Conclusion :**

Présent dans le monde de l'entreprise et du travail, le leadership se voit comme une exigence pour les managers, ces derniers doivent avoir certaines caractéristiques et qualités afin de réussir la mobilisation des employés et augmenter leurs engagements vers la réalisation des objectifs organisationnel, et cela afin d'affronté les exigences de l'environnement actuel dans lequel les entreprises évoluent.

Le leadership fait l'objet d'étude depuis plus de 40 ans et à ce jour son émergence n'est pas bien expliquée par une théorie partagée par toute la communauté scientifique. Si on analyse l'évolution ses études et ses théories, quatre étapes fondamentales sont à distinguer :

En premier, on trouve les études qui centrent la personnalité du leader. La thèse centrale de ces études est que le leadership est une combinaison de traits de personnalité et de caractère qui permettent à un individu d'émerger comme leader.

Dans le deuxième groupe de recherche on trouve les études qui se basent sur le comportement du leader comme élément essentiel de la définition du leadership, il se focalise sur la conduite du leader et sa façon d'agir. Ces études on comme thèse principale le comportement du leader.

Le troisième groupe de recherche on trouve les études qui font de l'adaptabilité du leader le critère essentiel de la définition du leader. Il n'est donc plus question de développer ou non le « bon » style mais d'être capable au contraire d'adapter plusieurs styles en fonction des différents types de situation. Le leader doit donc pouvoir passer flexiblement d'un style de leadership à un autre.

Les approches actuelles dans l'étude de leadership ont fait une rupture avec les approches précédente, le leadership n'est pas une gestion de relation d'échange avec les subordonnés, mais c'est un moyen de transformation et d'habilitation des subalternes afin de leur permettre d'atteindre leurs aspirations individuelles.



# Conclusion générale et recommandation

### Introduction :

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998). Cependant, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999). P. Barillot (2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large.

Dans le présent chapitre nous allons exposer des généralités sur le concept de la performance, ses différentes définitions. En traitera par la suite la performance humaine, les méthodes d'évaluation et les facteurs qui influencent cette dernière. Enfin nous allons établir le lien 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 eux 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 vient :

### **1.1 Définitions :**

La performance est une notion couramment utilisée dans plusieurs domaines. Cependant il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. On va essayer de présenter quelques définitions tirées de différents auteurs afin de mieux cerner ce concept :

Selon le dictionnaire le petit Larousse : « La performance est un mot d'origine anglais, de l'ancien français performance, de performer : accomplir »<sup>1</sup>. Dans la littérature francophone, la performance renvoie aux résultats, en revanche, pour les anglo-saxons elle couvre les résultats, les comportements voir même les compétences. Ainsi le dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse offre du mot la définition suivante :

- Exploit ou réussite remarquable dans un domaine quelconque.
- Résultat obtenu dans un domaine précis.

Selon P.Lorino (1997) : « est performance de l'entreprise tout ce qui est, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».<sup>2</sup>

Et selon Bourguignon la performance est : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soit la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).la performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjectives et dépend des référents choisis (buts et cibles) »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Le petit Larousse : Dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P 1179.

<sup>2</sup> 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. DOI : 10.3917/rsg.241.0117. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>

<sup>3</sup> WINAND Mathieu et ZINTZ Thierry ; Management et évaluation de la performance : Un défis pour les organisations ; 1<sup>er</sup> édition ; De Boeck superieur sa,2014; P15.



- **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.

## **1.2 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-économique

### **1.2.1 La performance stratégique :**

Appelée aussi la performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, 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 du management.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et enfin, à la capacité de l'entreprise de trouver des sources créatrices de valeurs.

### **1.2.2 La performance concurrentielle :**

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités de s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique que l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature du système concurrentiel qui détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont des règles

### **1.2.3 La performance socio-économique :** elle regroupe :

**1.2.3.1 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 »<sup>4</sup>. 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, la flexibilité de la structure.

**1.2.3.2 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 »<sup>5</sup>. Cette performance peut être mesurée 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.

**1.2.3.3 La performance économique et financière :**

C'est la survie de l'entreprise ou sa capacité d'atteindre ses objectifs. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs...etc.

**1.2.3.4 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

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Ibid.

C.Marmus (1997) <sup>6</sup>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 vu ces différentes approches de la performance, on note que ce concept est complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. La performance reste un élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises face à cette évolution des organisations, une adaptation des systèmes de mesure de la performance paraît obligatoire.

### **1.3 Les sources de la performance :**

La performance peut être mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources : l'une interne et l'autre héritée de l'environnement.

D'un côté une performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de :

- Performance humaine, celle des collaborateurs de l'entreprise à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans homme pour la concevoir ou la réaliser ;
- Performance technique, qui se définit comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité des investissements ;
- Performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation d'emploi des moyens financiers.

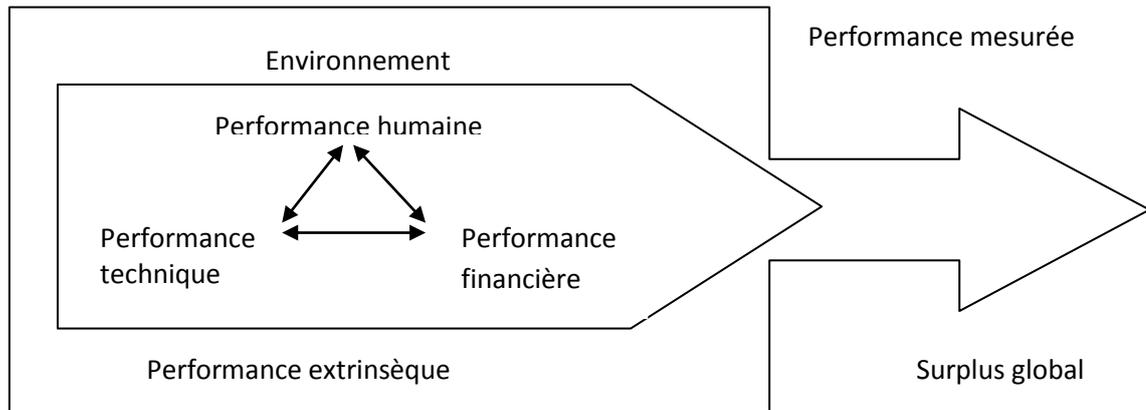
De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire

---

<sup>6</sup> Sogbossi Bocco, Bertrand, op.cit

d'un brevet, un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

Figure N°07 : les sources de la performance



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

#### 1.4 Identification des niveaux de mesure de la performance :

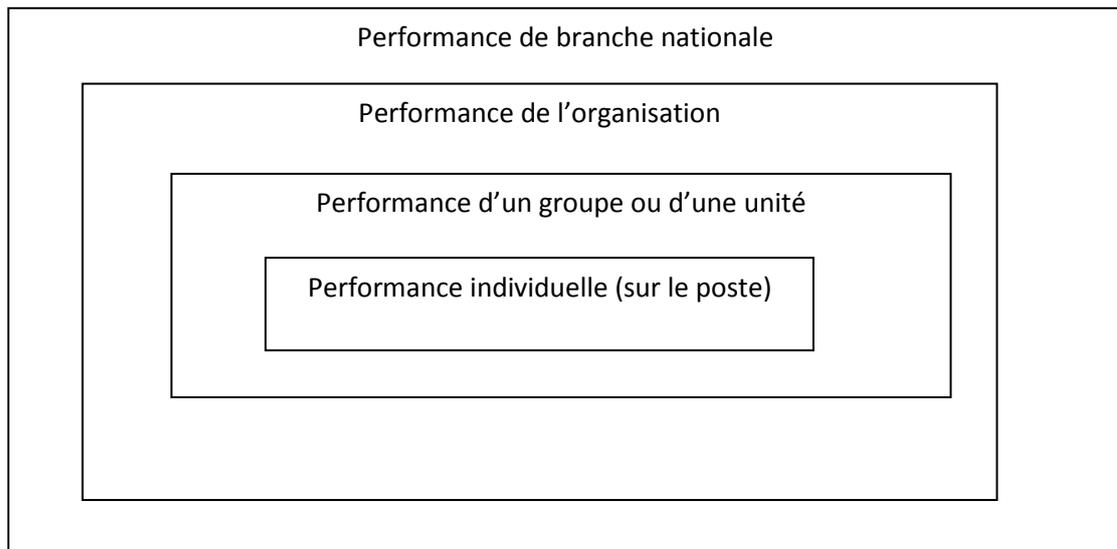
La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- 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 stratégique.

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 :

**Figure N°08 : 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'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise est un élément primordial à la réalisation des ses objectifs. Cette adhésion s'aperçoit à travers l'efficacité, la capacité d'initiative et l'esprit d'innovation des individus dans le processus de la production de l'entreprise. C'est-à-dire la performance humaine

Dans la présente section, nous allons traiter le concept de la performance humaine, les facteurs qui l'influence, les indicateurs et enfin les méthodes d'évaluation de cette performance

### **2.1 Définition :**

« La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens d'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 ». <sup>7</sup>

### **2.2 Les facteurs qui influencent la performance humaine :**

Deux catégories de facteurs peuvent influencer la performance humaine, ceux liés à l'individu et d'autres liés à l'organisation :

#### **2.2.1 Les facteurs individuels :**

##### **a) L'engagement des employés :**

Towers Perrin's (2005) caractérise l'engagement comme « une mobilisation soutenue de la volonté et des habilités d'un individu afin d'aider son organisation à atteindre le succès ».

---

<sup>7</sup> MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit, P. 155.

L'engagement des employés qui consiste à travailler avec passion et se sentir en étroite relation avec son employeur, permet aux employés de faire grandir l'organisation et avoir un impact positif sur la performance.

**b) Le climat de confiance :**

Le travail coopératif et le travail d'équipe sont essentiels au développement de l'efficacité au sein de la plupart des organisations, vu que le chaos et l'anarchie peuvent causer un haut degré d'incertitude, « La confiance est donc identifiée comme étant un facteur qui améliore l'efficacité du travail d'équipe et a un impact positif sur la performance de l'entreprise » (Shockley-Zalaback et al., 2000).

**c) Le développement des compétences :**

« Les compétences constituent la pierre angulaire d'une économie saine et un indicateur de la capacité d'un pays à survivre dans un environnement international hautement concurrentiel » Coleman, Hunter et Simms (2004).

Les compétences et le savoir constituent des facteurs de succès liés à la productivité d'une entreprise et d'un individu, ainsi « les employeurs qui appuient la croissance et le perfectionnement de leurs employés – au moyen d'une multitude d'initiatives de formation et de développement des compétences – sont les plus susceptibles de réussir et de demeurer concurrentiels »<sup>8</sup>. Dans cette perspective, on note que l'importance qu'accorde les dirigeants pour le développement des compétences de leurs employés représente un facteur qui a un impact important sur leur performance.

**2.2.2 Les facteurs organisationnels :**

**2.2.2.1 Les pratiques RH :**

• **L'organisation du travail :**

Deux approches en matière d'organisation du travail sont connues, soit les approches dites technique ou traditionnelle et les approches sociales.

L'approche technique ou traditionnelle, qui existe depuis le début de l'industrialisation, consiste à analyser tous les mouvements et actions d'un employé afin

---

<sup>8</sup> 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, P10

d'inculquer une méthode de travail qui n'est pas nécessairement ergonomique, mais plutôt productive, cette méthode de travail, qui est combinée à la supervision directe tend à augmenter la productivité, mais peut aussi être accompagnée d'un problème de motivation chez les employés. Une étude faite par Osterman (2000)<sup>9</sup> révèle que cette approche est de moins en moins appliquée et que la hiérarchie tend à diminuer au sein de l'entreprise.

L'approche sociale qui est apparue avec l'émergence des notions telles que les cercles de qualité, la rotation des postes de travail et les équipes de travail, combine de systèmes de haute performance (High performance Work System ou HPWS) et de forte innovation (High Innovative Work System), qui mènent à l'implantation de pratiques innovantes en gestion des ressources humaines (Innovative Human Ressources Management). L'application de tels systèmes permet d'accroître la motivation, la satisfaction des employés et la reconnaissance, cela aura un impact important sur la performance des employés et favorise son accroissement.

- **Qualité d'encadrement : la communication des objectifs et la rétroaction :**

« L'établissement d'objectifs implique la fixation de buts mesurables et observables dans le temps. Les travaux sur la théorie de fixation d'objectifs suggèrent que c'est un outil efficace pour motiver les employés dans une organisation. De plus, la théorie suggère qu'il existe un impact positif sur la performance des individus lorsque des objectifs sont fixés. »<sup>10</sup> Locke et Latham.

La fixation des objectifs exerce un impact important sur la performance humaine de différentes façon, soit en dirigeant l'attention vers les activités importantes, en mobilisant l'énergie des individus vers l'atteinte de l'objectif, en augmentant la ténacité face à un objectif difficile et en dirigeant l'attention des individus vers les savoirs.

- **Certain éléments modérateurs :**

La théorie sur la fixation des objectifs s'appuie sur une littérature solide. Cependant, trois facteurs agissent comme éléments modérateurs que leur absence réduit l'efficacité de la fixation des objectifs.

---

<sup>9</sup> Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré, Sylvie Robidoux, Op.cit, P10.

<sup>10</sup> Ibid. P13.

En premier lieu, les individus doivent s'engager à atteindre l'objectif, les recherches confirment qu'il existe deux éléments ayant un effet sur l'engagement, « soit l'importance accordée à l'objectif (Hollenbeck, Williams et Klein, 1989) et le sentiment d'efficacité personnelle face à son atteinte (Bandura, 1997, White et Locke, 2000) ».<sup>11</sup>

Un autre facteur important qui est le feedback que sans cet élément la fixation d'objectifs est moins efficace « afin que les employés soient performants face à l'atteinte des objectifs, ils doivent régulièrement obtenir de l'information liée à leur progression »<sup>12</sup>, le feedback permet aux employés de s'ajuster en cours de route surtout dans le cas d'objectifs à long terme.

Un dernier élément modérateur est la complexité de la tâche à accomplir, l'impact des objectifs sur la performance est moindre lorsque la tâche est complexe, et vu que la capacité de résoudre les problèmes liée à l'atteinte de l'objectifs fixé est différente d'un individu à un autre, l'impact donc de la fixation d'un objectif diffère d'une personne à une autre.

- **La culture :**

Selon Hang-Yue Ngo et Raymond Loi (2008), « la culture se manifeste non seulement par les agissements des employés entre eux, mais également entre les employés et les clients ainsi que les fournisseurs. »<sup>13</sup>

La culture d'entreprise peut énergiser et motiver les employés, unifier autour d'un même objectif. Ainsi, guider les comportements de ces derniers.

La culture peut aussi aider l'entreprise à s'adapter à n'importe quel type de changement, l'entreprise pourra ainsi réagir rapidement aux besoins de ses clients et faire face à la concurrence, si elle modifie sa manière de fonctionner. La culture a donc un impact sur la performance des employés et aussi sur la performance organisationnelle.

### **2.3. Les indicateurs de la performance humaine :**

Parmi les principaux inducteurs de la performance humaine on cite : l'absentéisme, les accidents de travail, turn-over, les conflits sociaux et le climat social.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup>Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré, Sylvie Robidoux, Op.cit, P 13.

<sup>12</sup> Ibid., P13

<sup>13</sup> Ibid. P14.

### **2.3.1 L'absentéisme :**

#### **2.3.1.1 Définition :**

« L'absentéisme peut être le signe d'un refus provisoire de travailler et donc une baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social »<sup>15</sup>.

D'après la définition, on peut dire que l'absentéisme est un refus temporaire de travailler de la part du salarié et cela peut être dû à différentes causes. L'absentéisme peut avoir des répercussions directes sur le climat de travail.

#### **2.3.1.2 Les causes de l'absentéisme :**

Parmi les causes principales qui engendrent les absences dans une entreprise, on trouve :

- Le sexe (les femmes sont davantage absentes dans une entreprise que les hommes, par exemple grossesses, accouchements...etc.)
- L'âge (les jeunes sont plus souvent absents, mais sur de courtes périodes, inversement, les salariés âgés s'absentent peu souvent, mais pour de longues périodes) ;
- La saison (absences marquées en janvier, février, mars puis décembre) ;
- La taille de l'établissement (plus elle est importante, plus il y a d'absentéisme) ;
- La qualification des salariés (plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes) ;
- La démotivation des salariés.

#### **2.3.1.3 Le coût :**

Toute absence entraîne un coût supplémentaire :

- Un coût de perturbation (manque à gagner, perte de production, accroissement des délais de production...)
- Un coût de régulation (mesures pour pallier les absences, appel à des intérimaires, heures supplémentaires).

---

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> SOUTENAIN (J.F) et FARCET (P) : organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2007, P.281

### 2.3.2 Les accidents de travail :

#### 2.3.2.1 Définition :

« L'accident de travail, est tout 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'entreprises »<sup>16</sup>

L'accident de travail est lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte qui est à la fois ponctuel, ce qui le distingue des maladies professionnelles, et cause de lésions corporelles à une personne ou plusieurs personnes.

Dans le cadre de cette définition, il sera utile distinguer entre :

- **L'administration de petits soins** : des accidents de travaux mineurs peuvent être traités au sein de l'entreprise dans la mesure où ils sont sans gravité (petites blessures, malaises passagers, chute sans conséquence). Bien qu'ils échappent à la définition légale de l'accident, il est important des les recenser car ils constituent un indicateur de dysfonctionnement très pertinent ;
- **Les accidents dans le travail** : analysé dans leurs caractéristiques, leur corrélation avec certains facteurs, leurs conséquences ;
- **Les accidents de trajets** : il peut être ajouté à cette liste le cas des incidents matériels qui « auraient pu avoir des conséquences corporelles ». la politique de prévention gagnera à un tel recensement.

#### 2.3.2.2 Le cout des accidents du travail :

Si le respect de la sécurité est la conséquence d'un impératif moral de maintien de l'intégrité physique des salariés, il est aussi présentatif d'importants enjeux financiers :

- Au plan national, c'est un nombre important d'accidents que supporte annuellement la collectivité ;
- Au niveau de l'entreprise, les accidents engendrent des couts doublés, d'une part, dans leurs effets au niveau de la production et, d'autre part, en fonction des règles de fixation des cotisations qui pénalisent les unités à fort risque.

---

<sup>16</sup> MARTORY(B) et CROZET (D), Op.cit, P.213

### 2.3.3. Le turn-over :

**2.3.3.1 Définition :** « le turn-over est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de sortant sur le nombre d'effectif global de l'entreprise »<sup>17</sup>

Le turn-over est traduit comme un dysfonctionnement de l'entreprise, mais il peut avoir des impacts positifs sur l'individu et l'entreprise :

- Limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel ;
- Servir d'outil d'intégration sociale et professionnelle pour les débutants ;
- Représenter l'unique remède face à la résistance au changement ;
- Extérioriser les promotions.

### 2.3.3.2 Les causes et leur détection :

Afin de connaître les causes de départs propres à chaque entreprise, deux moyens sont faciles à mettre en place :

- **Enquêtes ponctuelles :** interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.  
**Questionnaires permanents :** envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

### 2.3.3.3 Le cout :

Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts<sup>18</sup> :

Cout de recrutement + cout de formation + cout de mouvements entraînés par le remplacement + cout de la courbe d'apprentissage + cout de trésorerie du départ + gain ou perte en salaire.

Un personnel motivé représente un atout majeur et un avantage concurrentiel pour le fonctionnement et un succès pour l'entreprise.

Donc motiver son personnel est indispensable pour une entreprise qui souhaite obtenir de bonnes performances, parce qu'un personnel motivé fournira le meilleur de lui-

<sup>17</sup> 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, p46.

<sup>18</sup> MARTORY (B) et CROZET (D), op.cit. P205

même, se surpassera dans un objectif personnel (évolution de carrière, rémunération) et dans un objectif global (performance et réussite de l'entreprise), tout en surveillant les indices de motivation (absentéisme, turnover, le climat social) afin d'y remédier en cas de dysfonctionnement et de démotivation du personnel.

### 2.3.4. Les conflits sociaux :

**2.3.4.1 Définition :** le conflit social 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 leur rapport

### 2.3.4.2 Les formes de conflits :

➤ **Le conflit individuel :** il résulte des oppositions entre les salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il 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 deux ou plusieurs groupes : services, départements, usines...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 et apporteurs de travail.

### 2.3.5. Le climat social :

Le climat social de l'entreprise est un indicateur important qui montre la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne. Les enjeux sont stratégiques pour les entreprises. Une bonne gestion du climat social a un impact direct sur la qualité de la relation client-usagers et sur l'image des organisations.

De plus, la bonne gestion du climat social permet d'anticiper et de juguler les mouvements sociaux par anticipation et d'entretenir de bonnes relations avec les représentants syndicaux et les responsables.

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, l'équité, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre 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. »<sup>19</sup>

### 2.4. L'évaluation de la performance :

**2.4.1. Définition :** « l'évaluation des performances des employés dans l'entreprise peut se définir comme un processus par lequel des personnes portent, à l'aide de procédures adaptées, un jugement sur les caractéristiques des employés, leurs comportements et leurs résultats de travail, afin de préparer des décisions en gestion »<sup>20</sup>

### 2.4.2. Méthodes et techniques d'évaluation :<sup>21</sup>

Les méthodes d'évaluation des performances de ressources humaines répondent le plus souvent aux mêmes objectifs et même finalités. Elles diffèrent cependant sur certains points à savoir les objectifs visés par l'entreprise, les personnes en cause et les supports utilisés pour appliquer ces méthodes. Il est donc important de choisir la bonne méthode qui répond à la fois aux exigences de l'organisation et aux besoins des employés.

#### 2.4.2.1 Les méthodes basées sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes :

**1. La méthode du rangement<sup>22</sup> :** consiste à classer les performances des employés selon un ordre déterminé, globalement il existe deux méthodes de rangement :

**-le rangement par rapport aux pairs :** consiste à comparer un évalué à tous les autres de son groupe de référence.

**-le rangement sociométrique :** les collègues de l'évalué interviennent dans la formulation de l'évaluation en formulant un jugement à l'égard des performances de leurs collègues.

#### 2. l'échelle graphique:

---

<sup>19</sup> Ibid., p 98.

<sup>20</sup> Makhoufi Sahraoui, le rôle du leadership sur la performance des travailleurs, Mémoire de magistère, école des hautes études commerciales, 2009, P68.

<sup>21</sup> Bernatchez Jean-Claude, l'appréciation des performances au travail de l'individu à l'équipe, presse de l'université du Québec, 2003, P70

Cette méthode se fait sur la base de critères, quantitatifs ou qualitatifs, préétablie par l'évaluateur. Sur une échelle par exemple de 1 à 5, l'évaluateur apprécie les performances de l'évalué.

### **3. L'évaluation par échelle cotée :**

C'est une méthode qui consiste à formuler un jugement à l'aide d'une fiche contenant des critères et une échelle de cotation. Ces critères sont généralement définis à l'aide d'indicateurs. L'évaluateur désigne ensuite un point de l'échelle décrivant le mieux la performance du collaborateur évalué. Les résultats sont ensuite présentés sous forme graphique.

#### **2.4.2.2 les entretiens :**

L'entretien est le moyen le plus naturel de connaissance des autres et de soi, il peut être pratiqué continuellement, spontanément et de manière informelle. Certains entretiens sont individuels, l'évaluateur et l'évalué ; d'autres l'évalué fait face à deux ou plusieurs personnes, dans d'autres encore plusieurs évalués passent un entretien en même temps avec un seul évaluateur.

##### **1. L'entretien individuel :**

Cet entretien se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien en face à face avec le responsable direct de l'évalué. Y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation.

##### **2. L'entretien collectif :**

Cet entretien est rare, et est toujours précédé ou suivi par un entretien individuel, il nécessite plus de temps que l'entretien individuel. L'évaluation collective au travers cet entretien est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe de travail autonome.

##### **3. Entretien non directif :**

Dans ce type d'entretien, l'évaluateur laisse la personne libre de s'exprimer comme elle l'entend.

**4. Entretien semi directif :**

La personne qui dirige l'entretien est directive dans les questions posées et non directive dans les réponses qu'elle en attend, ceci permet d'approfondir certains points particuliers.

**5. Entretien directif :**

Les questions sont posées d'une manière précise et fermées pour obtenir des réponses précises en ne laissant aucune ouverture au candidat.

**2.4.2.3 Les méthodes basées sur les résultats et les objectifs :****1. Les normes ou standards de rendement :**

Les normes de rendements permettent à l'évaluateur de juger si ses employés ont atteint le niveau de rendement attendu. Elles sont déterminées par l'évaluateur à partir des tâches à accomplir et des objectifs à réaliser.

**2. La direction par objectif (DPO) :**

Cette méthode est fondée sur l'évaluation de la qualité et du degré de réalisation des objectifs. Les employés soumis à l'évaluation au moyen de la DPO doivent fixer plusieurs objectifs à atteindre pendant l'année. Les objectifs sont classés et fixés sur la base d'indicateurs de performance et l'accent est mis sur les résultats.

**3. L'étalonnage (benchmarking)<sup>23</sup> :**

Cette méthode vise à apprécier les résultats des équipes de travail et de l'entreprise dans son ensemble. Au plan interne, on compare la production d'un individu, d'un groupe ou d'un service par rapport à d'autre. Il faudrait cependant qu'ils aient tous les caractéristiques susceptibles d'être comparés.

**2.4.2.4 Les autres méthodes :****1. La méthode 360<sup>o24</sup> :**

---

<sup>23</sup> Op.cit <sup>23</sup> Bernatchez Jean-Claude,P81.

<sup>24</sup> Makhoufi Sahraoui, op.cit, P72

C'est une méthode d'évaluation collective, chaque employé est évalué non seulement par sa hiérarchie mais d'autres parties (le client, les subordonnés...) participent également à ce processus. L'employé sera évalué par :

- Son supérieur hiérarchique : apprécie essentiellement le comportement, la qualité et la quantité des efforts déployés ;
- Ses subordonnés : évaluent certains aspects tels que la capacité de communication et de leadership, etc.
- Ses pairs : portent des jugements sur certains aspects cachés du travail (ne sont pas visible à l'hiérarchie). La mise en œuvre de ce type d'appréciation pourrait déboucher sur la dégradation des relations interpersonnelles et l'installation d'un climat de défiance entre les employés.
- Le client : son évaluation est sollicité à travers les sondages de satisfaction vis-à-vis du personnel de l'entreprise ; il donne des jugements intéressants sur l'agréabilité des employés, et leurs capacités de négociation, argumentation et conviction.
- L'employé lui-même : c'est-à-dire l'autoévaluation, ce type risque de comporter beaucoup de subjectivité, pourtant, il pourrait être utile pour la prise de décision dans certains domaines tels que la formation

### **2. L'autoévaluation ou la co-évaluation :**

Son originalité réside dans le fait qu'elle est réalisée par deux acteurs : l'employé évalue lui-même ses performances sur la base d'un questionnaire approprié, puis propose l'essentiel du contenu de son évaluation à l'évaluateur.

Elle comprend donc deux étapes : l'évaluateur remet à l'employé un dossier constitué d'observation en provenance de lui-même ou d'autres personnes, l'évalué émet ensuite un jugement sur ses performances à partir des observations qui lui sont rapportées. Ensuite l'évaluateur complète et précise l'évaluation en se basant sur les informations transmises par l'évalué ou sur tout renseignement pertinent provenant de sources diverses et crédibles.

### **2.4.3 La motivation et la performance au travail :**

La clé de la performance humaine se trouve non seulement pas dans les résultats passé, mais plus en amont dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire leurs capacités à mettre en œuvre leur sens d'initiative pour faire face aux aléas du travail et cela comme l'affirme M.LEBAS.

La performance au travail se réfère à des comportements que l'entreprise valorise, ces comportements voulus contribuent à l'atteinte des objectifs de productivités, créativité, qualité, satisfaction des clients... ; donc le fondement de la performance individuelle au travail réside dans l'adoption des employés des comportements désirés par l'entreprise, d'où vient l'importance de la motivation exprimée dans la formule suivante<sup>25</sup> :

**La performance = la motivation \* la compétence.**

Motiver les subordonnés, et diriger leurs comportements pour qu'ils soient compatibles avec les objectifs organisationnels, est éminemment lié au bon exercice du leadership ; dans ce sens Nicole AUBERT affirme « pas de motivation sans une bonne pratique du leadership ». <sup>26</sup>

Ainsi, la performance présuppose l'existence d'un vouloir faire ou une motivation, cela détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action ( pouvoir faire).

---

<sup>25</sup> Makhloufi Sahraoui, op.cit, P73

<sup>26</sup> Makhloufi Sahraoui, op.cit, P73

### **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 ».

D'après les théories déjà développées dans le 1<sup>er</sup> chapitre, nous avons constaté qu'il existe plusieurs styles de leadership, mais dans notre recherche nous allons nous focaliser sur les principaux styles qui sont associés avec l'objet de la recherche.

Dans la présente section nous allons montrer la relation qui lie les différents styles de leadership choisis 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 autocrate :<sup>27</sup>**

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

Les dirigeants autocratiques prennent leur décision avec peu ou pas d'implication des employés. Ces types de dirigeants sont plus confiants, plus sûrs de la prise de décisions concernant les plans stratégiques et le fonctionnement de l'entreprise.

Pour ce style, une seule personne a la pleine autorité et le pouvoir sur les employés. Sa décision serait considérée et prise comme la règle d'or et ne devrait jamais être remise en question et ne peut être interrompue par personne. En bref, le chef autocratique a le plein contrôle de ceux qui l'entourent et croit avoir l'autorité complète de les traiter comme il veut. Ceci

L'avantage du style autocratique est qu'il peut donner d'excellents résultats en peu de temps, il est aussi utile lorsqu'une décision et une performance immédiates et rapides sont requises. Cependant, un usage excessif de l'autorité faussera la productivité à long terme. Les gens s'ennuient et sont insatisfaits et quittent ou tombent dans un malaise des tâches répétitives de tambour sans créativité et innovation et en bref deviennent démotivés.

---

<sup>27</sup> Iqbal N, Haidar S et Anouar N, effect of leadership style on employee performance, Arabian Journal of Business and Management review, 2015, P4.

Sous ce style, tous les pouvoirs de prise de décision sont centralisés et restent entre les mains des chefs, comme avec les dictateurs ce qui limite alors les suggestions et les initiatives de la part du suiveur. Ce style n'a pas été couronné de succès, car il n'offre pas une forte motivation aux gestionnaires et aux employés. Ce style permet une prise de décision rapide, et les dirigeants ne prennent aucun type de consultation de leur employé.

Le Style de leadership autocratique favorise une conversation à un côté et, par conséquent, les compétences créatives et de leadership des employés deviennent restrictives et tous sont impliqués dans travail répétitif des activités quotidiennes. Comme les dirigeants ont l'autorité, il y a une chance d'exploitation et de distorsion des employés.

Ce style restreint la communication et la socialisation au travail. Il est important d'avoir un environnement de travail cordial, où tout le monde est amical et veut un réseau social. Cela peut aussi conduire à des désaccords et des conflits, si un groupe ou une entreprise est dirigée 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 démocrate :<sup>28</sup>**

Le style démocrate est généralement considéré comme un avantage pour la plupart des entreprises. Ce style met l'accent sur le dirigeant qui fournit des conseils et de l'aide à son équipe et à ses départements tout en acceptant et en recevant les contributions de chaque membre de l'équipe.

Le style démocratique favorise le partage des responsabilités, l'exercice de la délégation et la consultation continue, les dirigeants suggèrent et recommandent toutes les principales questions et décisions et délèguent efficacement les tâches aux subordonnés et leur donnent le contrôle et la responsabilité de ces tâches. Cela conduit à plus d'engagement de l'employé aux objectifs de l'entreprise, et améliore leur performance.

---

<sup>28</sup>, Arabian Journal of Business and Management, Op.cit, P5.

Cependant, les dirigeants ou les gestionnaires utilisent ce style mais le pouvoir décisionnel final reste toujours dans la main du leader. À ce point, ils ne prendront pas de décision importante sans d'abord obtenir l'avis de ceux qui seront concernés.

Ce styles de leadership améliore la performance à court et à long terme et peut être utilisé pour tout type de projet de travail.

Ce style de leadership est approprié :

- 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 se style à 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 travaux
- 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 transformationnel :<sup>29</sup>**

Un style de leadership qui crée de la valeur et changement positif est le leadership transformationnel. Un tel leader se concentre sur la «transformation» des autres pour s'entraider, se regarder les uns les autres, encourager et être harmonieux, et faire attention à l'organisation dans son ensemble.

Le leadership transformationnel est utile à l'innovation mise en œuvre par l'organisation à l'ère de la concurrence. Leader transformationnel peut lisser la progression des changements en valorisant l'élargissement d'une vision et en encourageant les employés à poursuivre cette vision.

On notifie quatre échelles de leadership pour ce style, à savoir le charisme, l'inspiration, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle. Il permet aux employés de partager leurs connaissances, améliorer leur moral et les motivent d'accomplir leurs objectifs.

Il se concentre également sur le côté plus sensible des interactions organisationnelles telles que la vision, la culture, les valeurs, le développement et le travail d'équipe. En mettant l'accent sur les aspects symboliques et expressifs des efforts des tâches et sur les valeurs importantes en jeu, le leader transformationnel fait la différence

On peut observer la combinaison de trois mécanismes dans le leadership transformationnel: les leaders donnent des valeurs à leurs subordonnés, les motivent et l'impliquent dans leurs vision.

Le leadership transformationnel s'avère plus utile dans une variété d'entreprises, militaires, d'ingénierie, hospitalière et éducative (Bass 1998). Et est un facteur d'augmentation de la productivité des employés et leurs rendements.

---

<sup>29</sup> 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, 2012,

### Conclusion :

La performance est l'objectif final pour toute entreprise désirante de réaliser des profits et préserver son existance dans le marché, or que la performance globale constitue la somme de la performance organisationnelle, concurrentielle et stratégique.

Par ailleurs, la performance est considérée comme un support objectif de jugement, qui évolue dans le temps englobant un ensemble de facteurs à travers ses différentes sources qui sont l'ensemble des ressources de l'entreprise : financière, techniques et humaine.

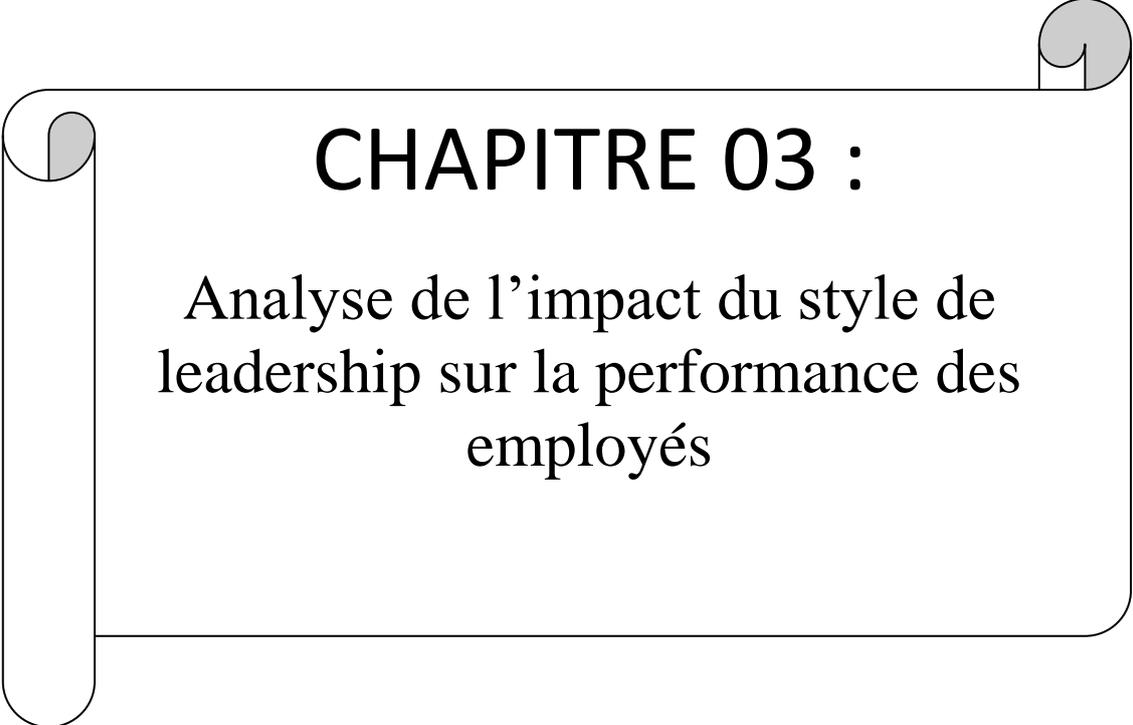
Le pivot de la performance de l'entreprise est les ressources humaines.

La performance des ressources humaines est considérée comme un comportement par lequel l'employé contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation en réalisant les objectifs qui lui sont attribués.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation de la performance, cela montre qu'il n'existe pas une seule meilleure méthode mais la méthode est choisie par rapport à l'activité de l'entreprise, ses objectifs, ses politiques et la nature de travail à effectuer.

Avoir des niveaux de performances élevées nécessite du dirigeant d'amener ses subordonnés à adopter les comportements voulus par l'entreprise. Pour ce fait les dirigeants doivent exercer une certaine influence sur les employés, les motiver et les impliquer dans la réalisation des objectifs...

C'est par là qu'on mentionne qu'il existe une relation entre le style de leadership exercé et la performance des employés, et que chaque style a un impact sur cette dernière.



## **CHAPITRE 03 :**

Analyse de l'impact du style de  
leadership sur la performance des  
employés

# Conclusion générale et recommandation

## Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

### Introduction.

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude, en essayant de mettre en évidence les différentes pratiques et les styles du leadership, en premier chapitre, et le rôle que joue les managers pour améliorer la performances de leurs subordonnés en exerçant certaines pratiques du leadership en deuxième chapitre, nous consacrons ce troisième chapitre à une étude sur le terrain ou nous essayons de décrypter la pratique de leadership au sein de l'organisation Ourhoud.

Ainsi, nous allons présenter l'entreprise d'accueil, la méthodologie suivie et les résultats de notre enquête menée dans l'entreprise, ensuite nous analyserons et interpréterons les principaux résultats et enfin nous proposerons quelques suggestions pour l'amélioration de la pratique du leadership et la performance des employés au sein de l'entreprise.

## Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

### Section01 : Présentation de l'entreprise d'accueil

« Ourhoud, un phare de la collaboration de partenaires internationaux avec Sonatrach »

Dans le cadre de la loi sur L'exploitation des gisements pétroliers n°86-14du 19 août 1986, le groupement Sonatrach-Organisation Ourhoud a été créé en1997 ; ce groupement représente le partenariat de l'entreprise nationale Sonatrach et six partenaires étrangers pour but de produire du brut et exploiter l'immense gisement situé dans le bassin de Berkine à 320 km au sud-est de la ville pétrolière Hassi Messaoud. Dans ce qui suit, nous allons présenter l'organisation Ourhoud, les partenaires étranges ses différents départements et la politique RH suivi et qui se décline essentiellement de la politique générale de l'entreprise national Sonatrach.

#### 1. Généralité sur l'organisation :

Ourhoud est un gisement pétrolifère parmi les plus importants d'Algérie. Il est situé dans le bassin de Berkine à 320 Km de la ville pétrolière Hassi Messaoud.

L'organisation Ourhoud (créé le 01/07/1997) est l'association chargée de développement et de l'exploitation du champ d'Ourhoud. Ceci a nécessité un investissement total de 1.7 milliard de dollars dans lequel la compagnie espagnole CEPSA a contribué à hauteur de 700 millions de dollars.

Au démarrage du projet, il a fallu la mobilisation d'environ 5000 employés entre cadres, techniciens et exécutants.

L'organisation Ourhoud est associée à six compagnies étrangères dans la mesure où le gisement chevauche trois blocs. Sur le bloc 404, Sonatrach est associée à l'américaine Anadarko, Eni et Maersk. Sur le bloc 406, la compagnie nationale est associée à l'espagnole Cepsa. Tandis que sur le bloc 405, elle est associée à Burlington et Talisman.

Le gisement a fait l'objet d'une unification qui permet de calculer la part du pétrole qui revient à chaque compagnie. Actuellement CEPSA a la plus grande part.

## Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

**Figure 3.1** : SONATRACH et ses associés dans le projet Ourhoud.



**Source:** documents interne de l'organisation.

### 1.1 Historique :

Les premières exploitations en matière d'hydrocarbures en Algérie remontent à la fin des années 1890 dans le bassin de Chélif. Cependant c'est en 1948 qu'une découverte à caractère commerciale au niveau d'Oued Guétrini, à 150 km au sud d'Alger a été enregistrée.

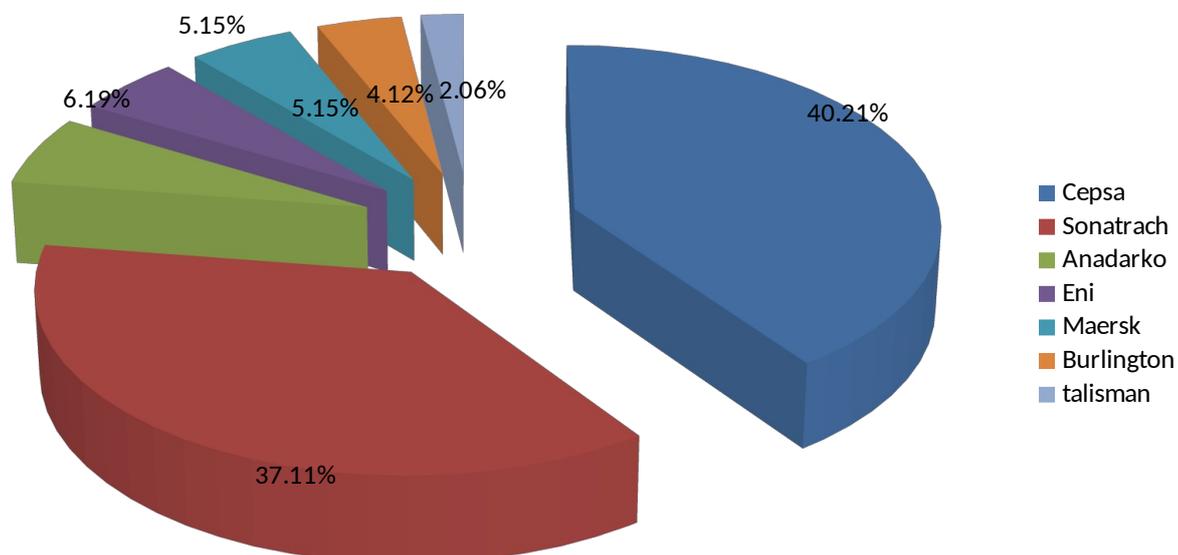
**En mai 1992**, Sontrach et Cepsa signe l'accord permettant d'explorer le bloc 406 A dans le bassin de Berkine. Cette exploitation a été la première au champ d'Ourhoud.

**En 1995**, on découvre le gisement d'Ourhoud qui s'étend sur 2 autres blocs. Le 404 où les partenaires de la Sonatrach sont Anadarko, Eni et Maersk et le 405 où les partenaires sont Burlington et Talisman.

## Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

En 1997 toutes ces compagnies signent un accord permettant l'exploitation conjointe de cet immense champ pétrolier. Cette exploitation conjointe d'un champ qui regroupe plusieurs blocs est connu sous le nom d'**unitisation** du champ et son objectif est de permettre un développement optimum du gisement dans son ensemble.

**Figure 3.2 : participation de Sonatrach et ses associés :**



**Source:** élaboré par nous même à l'aide des documents interne de l'organisation.

### 1.2 Rôle et importance de l'organisation Ourhoud :

Doté de sa personnalité morale, Ourhoud permet à ses membres (Sonatrach / Investisseurs étranger) de mettre en commun leurs savoirs afin de développer, améliorer et accroître les résultats de celles-ci tout en conservant leur individualité

### 1.3 L'organisation d'Ourhoud :

Le fonctionnement de l'organisation Ourhoud est assuré par les différentes directions qui assurent le bon fonctionnement de chacune de ces fonctions, mais elles se collaborent, sous l'égide d'une direction générale située au niveau de ville de Hassi-Messaoud chapeauté par un Directeur Général qui est essentiellement algérien de Sonatrach, suivi d'un directeur général adjoint ce poste qui doit être occupé par un des partenaires de

## **Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés**

---

Sonatrach ( Cepsa ou Andrako) pour un terme renouvelable tous les trois ans. Le processus d'organisation au sein de l'entreprise est représenté comme suit :

### **-La mission de chaque direction :**

#### **1. Direction générale :**

- **Secrétaire assistante** : dans le cadre de gestion en vigueur la secrétaire a pour mission de:
  - Effectuer des tâches de saisie indiquées par son responsable.
  - Maintien d'un système confidentiel de classement pour les archives du personnel, les documents financiers et autres.
  - Préparer et organiser les réunions de la direction sur site.
  - Assurer la transmission de toute information demandée aux responsables.
  - Assurer la préparation active des liaisons fonctionnelles, rendez-vous, communication, visites..., etc.

#### **2. Direction informatique /télécoms :**

Cette direction a pour rôle de définir et commander les systèmes informatiques et de télécoms, adaptés au fonctionnement présent et futur de l'organisation, elle assure :

- L'implication des systèmes informatiques et télécoms
- La maintenance des systèmes informatiques et télécoms.
- Le développement de tous les dispositifs et installations existants du domaine informatique et télécoms.
- Et le manager les activités : bureautiques technologie de l'information et d'informatique.

#### **3. Direction technique :** selon les règles de gestion, la direction technique est chargée de :

- Veiller au respect de toutes les étapes de concrétisation des projets.
- Coordonner les activités des différents départements.

## **Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés**

---

- Parfaite connaissance des normes internationales (ASME, API, ANSI, DIN, BS, NF...) et HSE.
- Aptitude à gérer une équipe (leader)
- Collaboration avec les autres structures : A&C, FIN, PCC...
- Planification des projets suivant les besoins de l'organisation.

### **4. Direction soutien :**

le directeur soutien a pour finalité de dessiner, implanter et diriger la politique de l'Organisation en matière de sécurité et protection sur les personnes, actifs, propriétés et des installations, en poussant des améliorations et de la sécurité préventive et en veillant pour l'application et l'accomplissement des normatives et des politiques de l'organisation.

### **5. Direction forage :** le rôle de cette direction est :

- Diriger la mise en œuvre des programmes de forage dans les meilleures conditions de délais, coûts et sécurité.
- Réaliser les forages selon les normes.
- Préparer les cahiers de charges, procéder à l'évaluation des soumissions.
- Gérer le budget du programme forage et assurer le contrôle des coûts.
- Superviser les contracteurs, compagnies de services et fournisseurs.

### **6. Direction subsurface :**

Cette direction a pour finalité d'assurer la coordination entre les trois départements (géologie, réservoir engineering et production engineering), optimiser le plan de développement du réservoir, ainsi l'amélioration du taux de récupération d'huile.

### **7. Direction approvisionnement et contrats :**

Cette direction assure la gestion des contrats d'approvisionnement, en assurant la disponibilité d'approvisionnement au moindre coûts et délais avec la définition d'une stratégie contractuelle et l'orientation du développement d'organisation et des systèmes pour donner plus d'efficacité aux opérations business.

### **8. Direction ADM générale :**

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

Elle est chargé de développer une stratégie et préparer la mise en place de plans d'opérations pour les infrastructures du siège, ainsi que manager les services du transport du personnel, maintenance des bases, maintenances des véhicules, par cet engins de transport, bureau de voyage, d'entretien, de restauration...etc.

#### 9. Direction finance :

Elle élabore et met en œuvre la politique financière de l'organisation, veille à l'application de la réglementation en vigueur et des procédures de l'organisation, assure la bonne gestion des ressources financières de l'organisation, veille à l'élaboration et l'envoi des arrêtés de comptes périodique et mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne répondant aux normes d'audit.

#### 10. Direction HSE :

La direction a pour rôle de veiller au contrôle du respect des règles d'hygiène, Sécurité et Environnement appliquées au sein de l'organisation Ourhoud, le respect des règles qui ont été déterminées au sein du règlement interne, l'utilisation des moyens de préventions et de protection définis par les analyses des risques aux postes de travail et participer à l'amélioration permanente du système management Sécurité/ environnement.

#### 11. Direction Ressources Humaines :

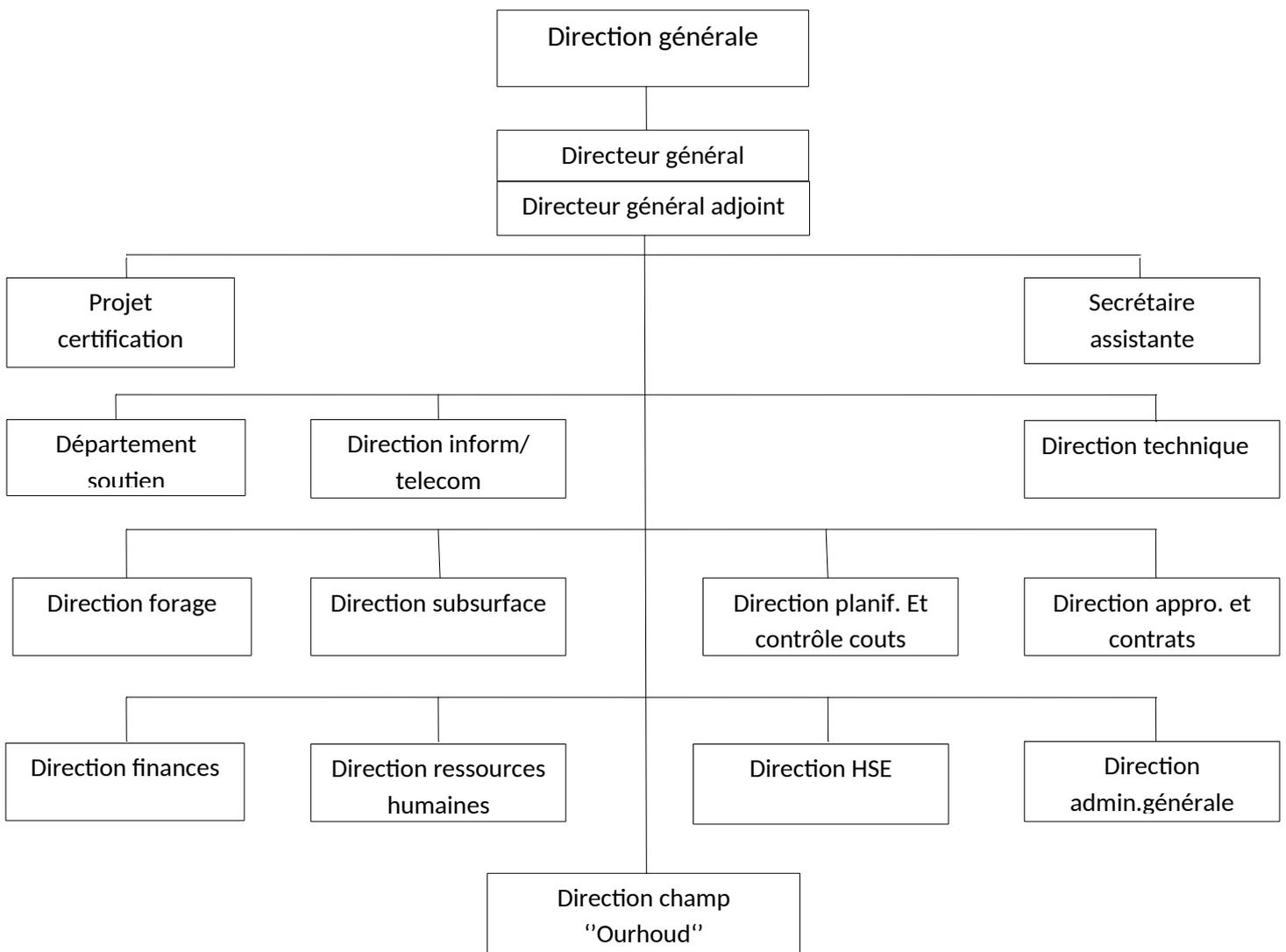
La direction a pour finalité d'animer l'effort de valorisation et de développement du potentiel humain de l'organisation et le processus de mise en œuvre des politiques RHU au sein de l'organisation, ainsi, assurer la disposition des ressources humaines en quantité suffisante et en qualité, les développer , les mobiliser afin de créer un avantage compétitif.

Cette direction se compose de :

- **Cadre d'étude RH** : son rôle est de déterminer l'écart du rendement entre exigences des postes et compétences du personnel, planifier et réaliser des besoins en formation susceptible de combler cet écart.
- **Coordonnateur Gestion** : contribue à la mise en place d'une politique rationnelle RHU, et à l'amélioration de procédures RHU et leur application afin d'assurer une gestion de ressources humaines cohérente et adaptée à l'évolution des systèmes et réalisation des objectifs définis.

## Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

L'organigramme de l'organisation Ourhoud est présenté comme suit :



Source : documents interne de l'organisation.

## Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

### 3.2 La nouvelle politique RH :

Face à un environnement économique de plus en plus global et concurrentiel, Sonatrach a engagé un important effort d'actualisation de sa politique Ressource humaine et de réingénierie des processus de gestion et de développement associés.

Cette politique RH est la même politique appliqué au sein du groupement SH-Ourhoud et elle constitue :

- Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de l'entreprise.
- Un engagement mutuel entre Sonatrach et ses salariés (un contrat gagnant-gagnant).

La politique RH privilégie sept domaines prioritaires :

- Management de la performance qui a pour finalité le développement d'une culture de la performance collective et individuelle
- Gestion prévisionnelle, qui a pour finalité de permet de maîtriser les effectifs et piloter les populations et métiers clés de l'entreprise.
- Recrutement. Ça finalité est de se donner les moyens d'attirer les talents.
- Rémunération, ça finalité est de récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'entreprise.
- Formation, a pour finalité le développement des compétences et assurer leur transfert.
- Parcours professionnels et carrière, ça finalité est de donner la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.
- Communication interne managériale, cette dernière a pour finalité de mettre le manager au cœur du dispositif de communication.

Et cela, tout en plaçant au cœur des nouveaux processus de la GRH entre autre principes déterminants :

- Le développement du leadership ;
- La performance individuelle et collective ;
- L'accompagnement du changement.

### Section 02 : Démarche et méthodologie suivie.

#### 2.1. 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 réconforter notre choix de l'orientation quantitative de cette recherche qui nous semble la plus appropriée pour dégager l'information pertinente.

#### 2.2 Outil de collecte de données :

L'instrument de collecte de données le plus utilisé dans les recherches quantitatives, et plus précisément dans les sciences de gestion et le questionnaire. En ce qui concerne notre recherche, le choix d'un tel outil était presque évident, vu que cet instrument est le moins complexe dans sa mise en place, nous permet d'obtenir un plus grand taux de participation, assure l'anonymat et la confidentialité des répondants et donne une plus grande flexibilité dans les conditions de réponse par son caractère d'auto-administration (l'enquêté répond seul au questionnaire).

Par ailleurs, un questionnaire adéquatement élaboré, nous permet de mesurer toutes les variables que nous avons considérées dans la recherche de manière assez efficace. En effet, les répondants nous livrons leurs premières impressions dans les réponses et nous obtenons ainsi des informations assez intéressantes et cohérentes qui vont nous servir à l'obtention de résultats fiables et valides ainsi que des conclusions pertinentes.

#### 2.3 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).

### **Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés**

---

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 inclut 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 l'élaboration de notre questionnaire, nous avons d'abord procédé à une recherche documentaire ce qui nous a permis d'acquérir les notions de base relative à ce sujet (mémoire de magistère et doctorat, ouvrage, articles...etc.) et de pouvoir construire un questionnaire initiale, ce dernier a été analysé de la part d'un cadre à l'entreprise qui a insisté de reformuler les questions ambiguës et de le tester auprès d'un petit échantillon, ce qui nous a permis d'avoir un questionnaire plus fiable et qui a été validé par notre encadreur.

#### **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 ».

#### **1.4. 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 Hassi Messaoud ainsi au niveau du champ d'Ourhoud qui se situe à Hassi Berkine 320 km sud-est de la ville Hassi Messaoud.

### **Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés**

---

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

Cadres : 312

Agents de maitrise : 289.

Agents d'exécution : 30

Ce qui donne un nombre total d'employés présents sur champ et siège d'Ourhoud égal à 631.

Le taux de présence continue est en réalité inférieur puisque le personnel est soumis au système de travail en rotation, ce qui équivaut à un taux de présence permanent de l'ordre de 50% par rapport aux chiffres précis ci-dessus (système de rotation de 4 semaines de travail x 4 semaines de récupération).

C'est pour cette raison que lors de la distribution de notre questionnaire nous n'avons pas pu cibler tous les employés de l'entreprise mais seulement ceux qui étaient présent dans la même rotation que nous

#### **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 20% du personnel de l'organisation Ourhoud (pour une rotation), concernant la taille de l'échantillon nous avons distribué 70 questionnaires sur les employés présents sur base et sur champs et nous avons pu récupérer 62 copies

#### **2.5 Outils d'analyse et interprétation des résultats :**

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

##### **2.5.1 Logiciel statistique :**

## Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

**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 0.6 (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).

### **2.5.2 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 =  $E / K = 4 / 5 = 0.8$

**Tableau3.1** : l'intervalle des classes de Likert

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	<b>Tout à fait en désaccord.</b>	<b>[1.00 – 1.80]</b>
2	<b>désaccord</b>	<b>[1.80 – 2.60]</b>
3	<b>Neutre.</b>	<b>[2.60 – 3.40]</b>

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

4	<b>D'accord.</b>	<b>[3.40 – 4.20]</b>
5	<b>Tout à fait d'accord.</b>	<b>[4.20 – 5.00]</b>

#### 2.5.3 Analyse de la fiabilité interne de questionnaire :

Afin de s'assurer de la fiabilité interne et de la fidélité de nos échelles de mesures, nous avons voulu évaluer cette consistance interne avec la mesure du coefficient d'alpha de Cronbach. Cette méthode nous donne une indication sur la cohérence globale des différents éléments qui constituent l'échelle de mesure.

Echelle de la fiabilité interne de l'échelle des styles de leadership sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 3.2** : analyse de fiabilité de l'échelle des styles de leadership

construits	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Style démocrate	0.816	5
Style autocrate	0.632	5
Style laisser-faire	0.71	5
Style transformationnel	0.891	5
Moyenne arithmétique	0.766	

Elaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel SPSS version 19.

**Analyse** : à partir du tableau ci-dessus on constate que les valeurs de alpha de Cronbach relative aux échelles de mesures des différents styles de leaderships est supérieur à 0.6 (style démocrate 0.816 ; style autocrate 0.632 ; style laisser-faire 0.71 et le style transformationnel 0.891) avec une moyenne arithmétique égale à 0.766.

Ces mesures nous donnent un degré de fiabilité globale de 0.76 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.

#### Echelle de mesure de la performance :

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

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

**Tableau 3.3** : mesure de fiabilité de l'échelle de la performance :

	Alpha de Cronbach	Nombre d'élément
Le niveau de performance	0.786	13

**Source:** élaborer par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 19.

**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 0.79 qui est une valeur satisfaisante et acceptable (supérieure à 0.6).

#### Mesure de la cohérence globale :

**Tableau 3.4** : mesure de la fiabilité globale interne du questionnaire.

construit	Alpha Cronbach	Nombre d'éléments
Les styles de leadership	0.76	20
le niveau de la performance	0.786	13
La fiabilité du questionnaire	0.77	33

**Source:** élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

**Analyse :** la valeur d'Alpha de Cronbach relative aux deux parties de questionnaire est de 0.763 qui est une valeur acceptable (supérieure à 0.6). Ce qui montre que le questionnaire est fiable pour continuer l'analyse des données.

## Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

### 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.

#### 3.1. Analyse de profile des répondants :

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

- **Sexe :**

**Tableau 3.5: sexe des répondants**

<b>Sexe</b>	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Femme</b>	41	66.1
<b>homme</b>	21	33.9
<b>total</b>	62	100%

**Source:** élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 19.

**Commentaire :**

Notre échantillon est composé de 62 répondants dont 33.9% sont des femmes et 66.1% des hommes.

- **Age :**

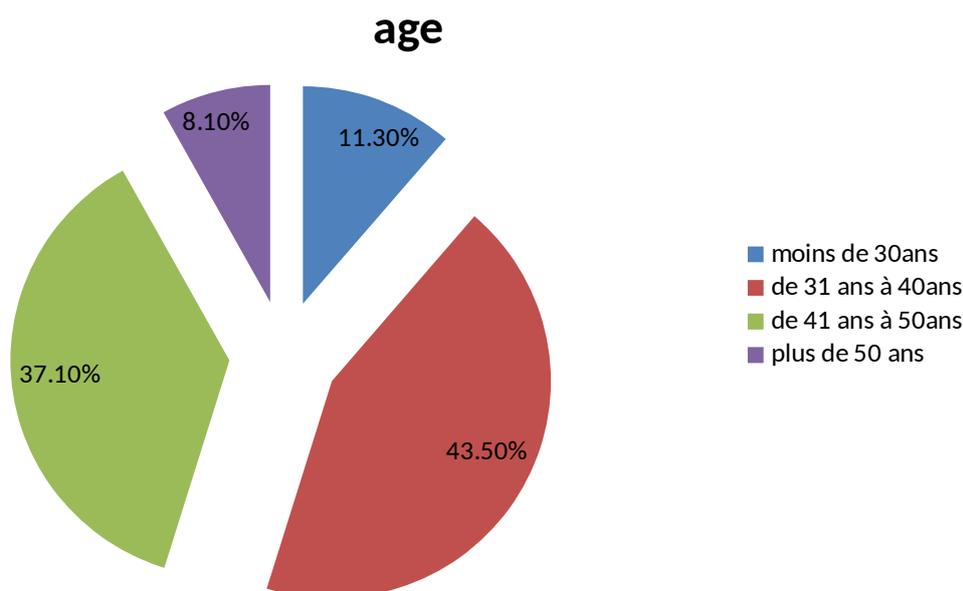
## Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

**Tableau 3.6: âge des répondants.**

age	Fréquence	pourcentage
Moins de 30ans.	7	11.3%
De 31 ans à 40 ans.	27	43.5%
De 41 ans à 50 ans	23	37.1%
Plus de 50 ans	5	8.1%
total	62	100%

Source: établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

**Figure 3.3 : répartition de l'âge des répondants.**



Elaboré par nous même à l'aide de l'Excel

### 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 entre 31ans et 40ans ayant le plus grand pourcentage de 44%, or que seulement 8% de la population ont plus de 50ans. Cela montre que les employés de l'entreprise sont la plus part des jeunes.

### - Niveau d'étude :

**Tableau 3.7: le niveau d'étude des répondants.**

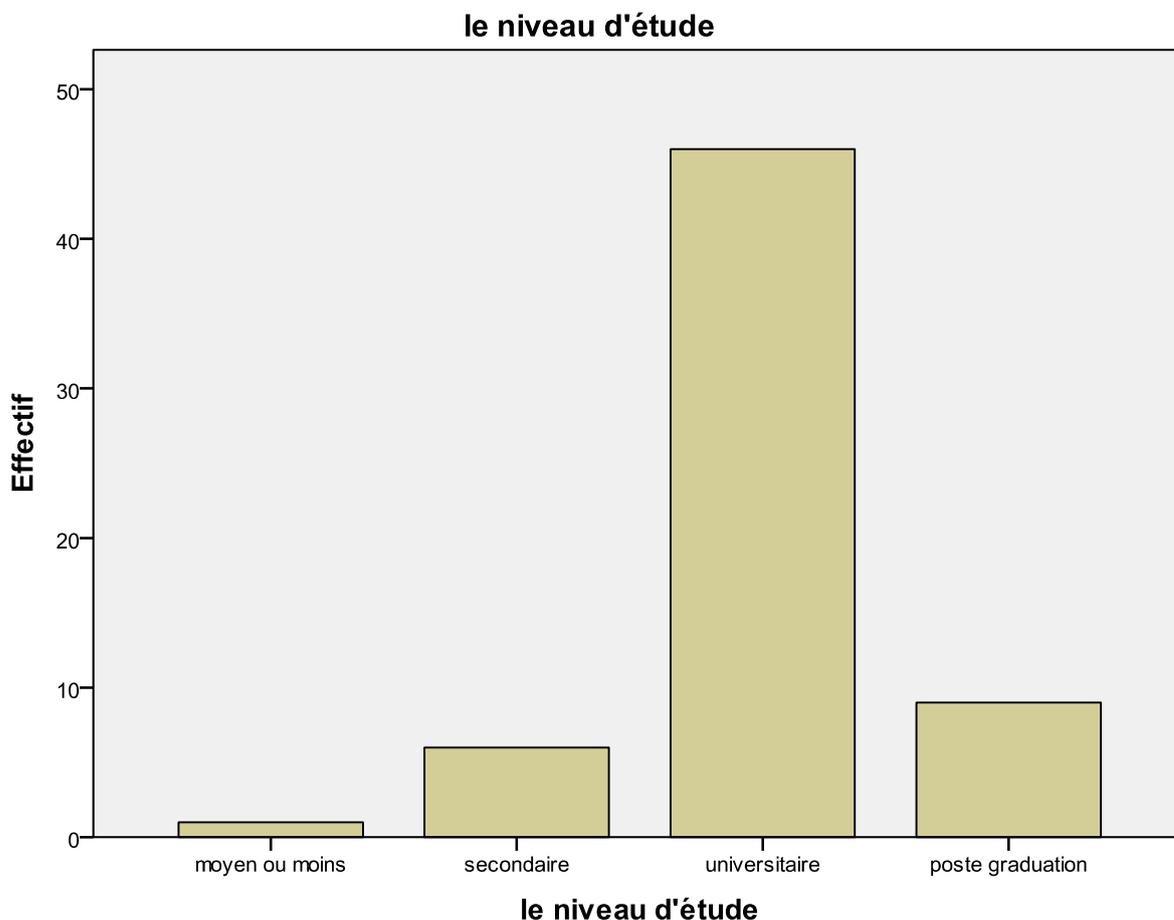
	effectif	pourcentage
--	----------	-------------

### Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

<b>Moyen ou moins</b>	1	1.6%
<b>secondaire</b>	6	9.7%
<b>universitaire</b>	46	74.2%
<b>Poste de graduation</b>	9	14.5%
<b>Total</b>	62	100%

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

**Figure 3.2: le niveau d'études des répondants**



Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

#### **Commentaire :**

L'échantillon est représenté par 74% des universitaires, 14% poste de graduation et moins de 11% qui ont un niveau d'étude secondaire ou moins, cela montre que notre

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

population est instruite et peut nous fournir des réponses positives concernant notre sujet de recherche.

#### - Nature de poste occupé :

**Tableau3.8: nature de poste du répondant.**

	<b>effectifs</b>	<b>pourcentage</b>
cadre	45	72.6%
maitrise	15	24.2%
exécution	2	3.2%
<b>total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Source:** élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

#### **Commentaire :**

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la plupart des répondants sont des cadres avec un pourcentage de 72.6% c'est-à-dire ils occupent des postes intermédiaires dans l'organisation, cela est justifiée par la nature même de l'activité de l'entreprise et son cœur de métier qui exige des ingénieurs et techniciens supérieurs.

Ainsi, notre enquête a touché la plus part des catégories socioprofessionnelle avec des pourcentages différents : 24.2% des agents de maitrises et seulement 3.2% des exécutants.

#### - L'ancienneté dans l'entreprise :

**Tableau 3.9: l'ancienneté dan l'entreprise.**

	<b>effectifs</b>	<b>pourcentage</b>
<b>Moins de 5ans</b>	13	21%
<b>De 5 à 10ans</b>	14	22.6%

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

<b>De 11 à 20ans</b>	29	46.8%
<b>Plus de 20ans</b>	6	9.7
<b>total</b>	62	100

**Source:** élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

#### Commentaire :

De puis le tableau on constate que 21% des répondants ont une ancienneté de moins de 5ans, 22.6% ont une ancienneté de plus de 22% or que le plus grand nombre de répondant qui représente 46.8% de la population ont une ancienneté de 11 à 20 ans et seulement 9.7 ont une ancienneté qui dépasse 20ans

Cella 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 positifs concernant notre sujet de recherche.

### 3.2 Analyse des résultats concernant les questions de la recherche:

#### 3.2.1. Les variables indépendante.

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

**Tableau 3.10:** l'exercice du style démocrate.

Item	Votre supérieure est un responsable qui :	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
2	Donne l'occasion d'exprimer vos points de vue sur la façon de résoudre les problèmes de travail.	4.06	D'accord

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

1	Vous encourage d'exprimer vos problèmes	3.82	D'accord
5	Ecoute attentivement les employés	3.75	D'accord
3	Fait confiance à ces collaborateurs et leurs délègue certain pouvoir	3.59	D'accord
4	Encourage les réunions périodiques avec les équipes de travail.	3.54	D'accord
<b>Moyenne pondérée</b>		<b>3.75</b>	<b>D'accord</b>

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 19.

#### Commentaire :

D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, nous constatons l'existence du style de leadership démocrate, car il a une moyenne pondérée de 3.75, cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la troisième 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.

#### - les réponses des répondants concernant l'exercice du style autocrate :

**Tableau 3.11** : l'exercice du style autocrate.

Item	Votre supérieure est un responsable qui :	La moyenne arithmétique	La classe de Likert	Ordre
9	Est soumis aux instructions et aux règlements	3.56	D'accord	1
10	Conserve tous les pouvoirs pour lui même	2.88	neutre	2
8	Désireux d'être le-porte parole au nom des employés	2.87	neutre	3
6	Décide les méthodes et les	2.70	neutre	4

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

	objectifs de travail sans consulté les employés			
7	Considère l'échange de point de vu comme perte de temps	2.54	Désaccord	5
<b>Moyenne pondérée</b>		<b>2.91</b>	Neutre	

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 19

#### Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les employés sont d'accord que leurs supérieurs sont soumis aux instructions et aux règlements et cela se justifie par rapport à la nature de l'activité de l'entreprise qui est sensible et demande que les responsables doivent être soumis aux règlements et aux instructions.

#### - Les réponses des répondants concernant l'exercice du style laisser-faire :

**Tableau 3.12** : l'exercice du style laisser-faire.

Item	Votre supérieure est un responsable qui :	La moyenne arithmétique	La classe de Likert	Ordre
12	n'influence pas le comportement des employés	2.74	neutre	1
15	Accepte tout changement proposé par les employés concernant les procédures de travail.	2.45	désaccord	2
14	Evite de faire face aux problèmes liés au travail.	2.41	désaccord	3
11	Evite les prises des décisions et	2.37	désaccord	4

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

	les responsabilités.			
13	Accorde ses pouvoirs administratifs à tous les employés.	2.35	désaccord	5
<b>Moyenne pondérée</b>		<b>2.46</b>	désaccord	

Source: élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 19

**Commentaire :** d'après les résultats du tableau, on constate que les employés neutre lorsqu'il s'agit de dire que leurs supérieurs n'influence pas leurs comportements, et sont plutôt en désaccord lorsqu'il s'agit de dire que leurs responsables évitent les prises de décisions et les responsabilités, évite de faire face aux problèmes liés au travail, accorde les pouvoirs administratifs à tous les employés et accepte tout changement proposé par les employés concernant les procédures de travail.

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

**Tableau 3.13 :** l'exercice du style transformationnel:

Item	Votre supérieure est un responsable qui :	La moyenne arithmétique	La classe de Likert	Ordre
19	Est un exemple et un modèle à suivre	4.08	D'accord	1
16	Motive et encourage les employés à être innovateurs et créatifs	3.61	D'accord	2
18	Montre clairement ses idées	3.61	neutre	3
20	Gagne la confiance des employés et tient compte leurs besoins	3.58	D'accord	4
17	Respect tous les employés	3.40	neutre	5
<b>Moyenne pondérée</b>		<b>3.65</b>	<b>D'accord</b>	

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

**Commentaire :** d'après les résultats indiqués dans le tableau, nous remarquons que les employés considère leurs responsables comme un modèle à suivre et sont d'accord qu'ils leurs motivent et leurs encourage à être innovateurs et créatifs, montrent clairement leurs idées, ainsi qu'ils gagnent la confiance des collaborateurs et respectes tous les employés.

Donc nous constatons que le style transformationnel est exercé par les responsables de l'entreprise car il à une moyenne pondérée de 3.65 sur 5

#### - Synthèse sur les styles de leadership :

**Tableau 3.14:** synthèse sur les styles de leadership.

Le style	Moyenne pondérée	classement	La classe de Likert
démocrate	3.75	1	D'accord
autocrate	3.04	3	neutre
Laisser faire	2.36	4	désaccord
transformationnel	3.65	2	D'accord

**Source:** élaboré par nous même à l'aide de logiciel SPSS version 19.

#### **Analyse :**

La lecture du tableau nous affirme que parmi les quatre styles étudiés dans l'enquête, les responsables de l'entreprise pratique trois styles de leadership suivant des niveaux différents.

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

Selon la perception des employés le style démocrate est le plus exercé par les responsables de l'entreprise, ensuite il vient le style transformationnel et dans la troisième position c'est le style autocrate..

Concernant le style laissez-faire, les employés étaient dans l'ensemble en désaccord vis-à-vis de ce style c'est-à-dire que ce style n'est pas exercé dans l'entreprise.

#### 3.2.2 La variable dépendante :

- la performance des employés :

**Tableau 3.15:** les réponses des répondants concernant le niveau de la performance.

	Tout à fait en désaccord	Désaccord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne arithmétique	Classe de Likert
Je fais mon travail avec l'efficacité et l'efficiences demandé	0	0	3 4.83%	38 61.25%	21 33.87%	<b>4.29</b>	D'accord
Je fais de mon mieux pour accomplir mon travail à temps	0	0	1 1.61%	30 48.36%	31 49.97%	<b>4.48</b>	D'accord
Les politiques et les procédures de l'entreprise contribuent à l'efficacité de mon travail	3 4.83%	4 6.44%	11 17.7%	32 51.58%	12 19.34%	<b>3.74</b>	D'accord
Ma participation à la prise de décision m'encourage à	0	2 3.22%	13 20.9%	32 51.58%	15 24.18%	<b>3.96</b>	D'accord

### Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

améliorer mon rendement au travail							
J'ai la capacité et la possibilité de résoudre	1 1.61	1 1.61	4 6.44%	34 54.8%	22 35.46%	<b>4.20</b>	D'accord
Le travail d'équipe m'aide à accomplir mon travail	1 1.61	4 6.44	5 8.06%	26 41.91%	26 41.91%	<b>4.16</b>	D'accord
Je connais parfaitement les exigences du poste que j'occupe	0	0	5 8.06%	33 53.19%	24 38.68%	<b>4.30</b>	D'accord
L'encouragement de mon responsable me motive à effectuer mon travail efficacement	0	1 1.61%	12 19.3%	21 33.85%	28 45.13%	<b>4.22</b>	D'accord
L'intérêt que porte le responsable pour les suggestions des employés m'encourage à augmenter ma performance	1 1.61%	2 3.22%	12 19.34 %	27 43.52%	20 32.24%	<b>4.01</b>	D'accord
Traiter équitablement les employés m'encourage à élever le niveau de ma performance au travail	0	2 3.22%	4 6.44%	24 38.68%	32 51.58%	<b>4.38</b>	D'accord
L'évaluation annuelle de la performance est une motivation pour améliorer la performance du travail	0	3 4.83%	9 14.5	28 45.13%	22 35.46%	<b>4.11</b>	D'accord
Les employés peuvent communiquer facilement avec leurs supérieurs, ce qui contribue à améliorer leur performance	1 1.61%	5 8.06%	11 17.73 %	23 37.07%	22 35.46%	<b>3.96</b>	D'accord
	<b>Moyenne pondérée</b>					<b>4.15</b>	D'accord

Source: élaboré par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

**Commentaire :**

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

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 cela par l'ordre suivant :

- En première position, on trouve que les employés font de leur mieux pour effectuer le travail à temps, avec une moyenne pondérée de **4.48**
- Deuxièmes, les employés sont d'accord que traiter équitablement les employés leurs encourage à élevé leur niveau de performance, avec une moyenne **4.38**.
- En Troisième ordre les employés sont d'accord qu'ils connaissent parfaitement les exigences du poste qu'ils occupent avec une moyenne **4.3**, ce qui montre que leurs compétences sont adéquates avec les exigences du poste occupé.
- Quatrièmement, les employés sont d'accord qu'ils fassent leur travail avec l'efficacité et l'effcience demandé avec une moyenne pondérée **4.29**.
- En cinquième ordre on trouve, l'encouragement des responsables motivent les employés à effectuer leur travail efficacement, or que 19.34% sont d'un avis neutre, et la moyenne pondérée est de **4.22**.
- sixièmement, on trouve :j'ai la capacité et la possibilité de résoudre les problèmes liés au travail avec une moyenne pondérée de **4.20**
- les employés trouvent que le travail d'équipe leur aide à accomplir leur travail, ce qui montre que les responsables de l'entreprise porte un intérêt pour le travail d'équipe, la moyenne pondérée est **4.16**.
- Dans le septième ordre les employés trouvent que l'évaluation annuelle de la performance est une motivation pour améliorer la performance du travail, avec une moyenne pondérée de **4.11**.
- Dans l'ordre huit, les employés trouvent l'intérêt que porte le responsable pour leurs suggestions leurs encourage à augmenter leurs performance **4.01**
- neuvièmement, la participation des employés à la prise de décision leur encourage à améliorer leur rendement au travail avec une moyenne pondérée de **3.96**.
- Dans le dixième ordre, l'ensemble des employés sont d'accord sur le fait qu'ils peuvent communiquer facilement avec leurs supérieurs, cela contribue à améliorer leur performance **3.96**.

## Chapitre 03: L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

- Et enfin, l'ensemble des employés étaient d'accord que les politiques et les procédures de l'entreprise contribuent à l'efficacité de leur travail, avec une moyenne pondérée de **3.74**.

### 3.3 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.

#### 3.3.1 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 1<sup>ère</sup> hypothèse H1, à savoir :

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

Tableau 3.16: le test ANOVA

<b>ANOVA<sup>b</sup></b>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,521	1	1,521	9,408	,003 <sup>a</sup>
	Résidu	9,701	60	,162		
	Total	11,222	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), leadership

**R=0.368**

**R<sup>2</sup>=0.136**

b. Variable dépendante : performance

**Source:** établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, il apparaît que les styles de leadership ont un impact positif sur la performance des employés car la valeur de Fisher est de 9.408 pour un niveau de signification égale à 0.003 qui est inférieur à 0.05 : nous

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

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 0.136, 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 13.6%.

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

**Tableau 3.17:** les coefficients de modèle de régression linéaire.

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,081	,355		8,668	,000
leadership	,337	,110	,368	3,067	,003

a. Variable dépendante : performance

**Source:** établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version19.

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

$$PE = 3.081 + 0.337S.L$$

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 0.337. 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 3.081.

#### 3.1.3.1 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 :

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

**Tableau 3.18:** 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	1,347	1	1,347	8,180	,006 <sup>a</sup>
	Résidu	9,876	60	,165		
	Total	11,222	61			

R=0.346

R<sup>2</sup>=0.12

**Source:** établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

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 0.01.

Le coefficient de corrélation est égal à 0.346 et le coefficient de détermination linéaire est de 0.12 ce qui montre que 12% 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 3.19 :** 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	,473	1	,473	2,639	,109 <sup>a</sup>
	Résidu	10,750	60	,179		
	Total	11,222	61			

R=0.205

R<sup>2</sup>= 0.42

établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19.

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 0.190 qui

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

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 3.20:** 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	,358	1	,358	1,978	,165 <sup>a</sup>
Résidu	10,864	60	,181		
Total	11,222	61			

**Source:** établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19

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 0.165 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.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,774	1	1,774	11,264	,001 <sup>a</sup>
Résidu	9,449	60	,157		
Total	11,222	61			

R=0.398  
R<sup>2</sup>=0.158

**Source:** établie par nous même à l'aide du logiciel SPSS version 19

### Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés

---

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 0.01.

Le coefficient de corrélation est égal à 0.398 et le coefficient de détermination linéaire est de 0.158 ce qui montre que 15.8% de changement du niveau de performance est expliqué par la variation du style transformationnel.

#### **Conclusion :**

L'objet de ce chapitre est de présenter l'organisme d'accueil SH-Organisation Ourhoud, ses différents partenaires, ses activités et sa nouvelle politique de ressources humaines, ainsi que l'échantillon d'étude, la méthodologie suivie, les outils statistiques et économétrique utilisés et l'analyse des résultats et leurs interprétations.

Notre étude de cas auprès des employés de l'organisation Ourhoud avait pour but d'étudier l'impact des styles de leadership exercés sur les performances des employés et cela par rapport à la perception des employés, nous avons utilisé le questionnaire qui a été composé de trois parties : une fiche signalétique, une partie pour les styles de leadership (démocrate, autocrate, laisser-faire et transformationnel).

### **Chapitre 03:L'analyse de l'impact du style de leadership sur la performance des employés**

---

Cette étude nous a permis de conclure que le style de leadership le plus dominant est le style démocrate, suivi par le style transformationnel ensuite le style autocrate et enfin le style laisser-faire comme nous avons constaté que le niveau de performance des employés de l'organisation Ourhoud 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 l'organisation Ourhoud.

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 l'organisation Ourhoud et a un impact positif sur la performance des employés
- Le style transformationnel a un impact positif sur la performance des employés.

Et nous avons infirmé l'hypothèse qui dit :

- Le style autocrate et laisser faire ont un impact négatif sur la performance.

L'environnement qui devient de plus en plus complexe impose aux entreprises un effort grandissant d'adaptation et de modernisation. De ce fait les attentes des entreprises à l'égard des employés se multiplient et l'idée que les individus font le succès de l'entreprise est de plus en plus mise en avant.

Face à ce contexte Sonatrach-organisation Ourhoud a gagné un effort important en actualisant sa politique RH tout en se basant sur des principes déterminants qui sont le développement de leadership, l'amélioration de la performance individuelle et collective et l'accompagnement de changement.

Cela nécessite que les dirigeants doivent avoir des performances élevés, avoir une capacité de communiquer avec leurs employés, travailler en équipe, prendre des décisions partagées et avoir la capacité de motiver les employés afin que ces derniers puissent atteindre les objectifs organisationnel et être performant. Le nouveau dirigeant n'est donc plus seulement un manager, ni gestionnaire, mais un véritable leader.

Notre travail a pour objectif de déterminer les styles de leadership exercé au sein de l'organisation Ourhoud et le niveau de performance des ressources humaines (par rapport à la perception des employés) et mesurer ensuite l'impact qu'ont les styles de leadership sur la performance tout en testant la validité des hypothèses de notre recherche.

Par ailleurs, nous avons adopté une méthodologie de recherche qui consiste à collecté les données par le biais d'un questionnaire, à traiter ce dernier via le logiciel SPSS et à analyser et interpréter les résultats recueillis à l'aide des outils statistiques et économétriques.

Dans ce travail, nous nous sommes inspirés des études passés ayant traité le même thème ou le même domaine de notre recherche, et ce pour construire les items de notre questionnaire qui a été répondu par 62 employés présent sur champ et sur le siège de l'organisation Ourhoud.

Les résultats de l'enquête ont montrés que les styles de leadership exercé au sein de Ourhoud sont le style démocrate, transformationnel et autocrate à des niveaux différents, ainsi le niveau de performance des employés est élevé.

A cet effet le style démocrate est le plus exercé par les responsables d'Ourhoud (d'après les résultats de mesures de degré d'accord des employés avec chaque style) suivi ensuite par le style transformationnel, cela justifie le niveau élevé de la performance des employés.

De plus l'organisation Ourhoud est dirigée par des responsables algériens et des expatriés venant de différents pays (Espagne, USA, Canada et Italie) ce qui a permis à l'organisation d'acquérir une culture mixte 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 d'Ourhoud un impact positif sur la performance des employés.

H2 : 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 :

H3 : Le style laisser-faire et le style autocrate ont un impact négatif sur la performance des employés.

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 démocrate et transformationnel ont le plus d'impact sur la performance des employés, pour cela nous recommandant à l'entreprise d'organiser des sessions de formation concernant le leadership qui vise à développer les compétences du leadership chez les dirigeants et les sensibilisé sur son importance et son rôle dans la performance au travail.
- Les résultats de l'enquête ont ainsi montré qu'il existe des facteurs qui influencent le niveau de performance des employés, l'entreprise doit donc prendre en considération ces facteurs, citant les plus importants : le traitement équitable des employés, l'encouragement des responsables pour leurs collaborateurs, le travail d'équipe...etc.
- Encourager la créativité et les prises d'initiatives des employés en diminuant le poids des procédures organisationnelles.
- Etablir des relations de communication étroites entre les responsables et leurs collaborateurs et expliquer les différentes décisions prises afin d'éviter les malentendus qui peuvent exister.
- Récompenser les bonnes performances des employés afin de les encouragés à améliorer et augmenter leurs rendements.

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'autre 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

### 1- 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.
- KHELASSI Reda , **leadership**, Editions Houma, Alger,2013
- SCHERMERHORN(John) R et autres : ***comportement humain et organisation***, édition ERPI, 2<sup>ém</sup>e édition, France, 2002
- SOUTENAIN (J.F) et FARCET (P) : **organisation et gestion de l'entreprise**, édition Berti, Paris, 2007,
- WINAND Mathieu et ZINTZ Thierry ; **Management et évaluation de la performance** : Un défis pour les organisations ; 1<sup>er</sup> 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.

### 3- 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. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>

### 4- Thèses et mémoires

- 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, P68.
- SAIDET Nedjmi, **l'apport du système d'évaluation des action 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 AbabaUniversity .

### 5- Site web :

- [www.ourhoud.com](http://www.ourhoud.com)

### 6- Dictionnaire :

Le petit Larousse : Dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P 1179

## الرسائل الجامعية :

بنوناس صباح, اثر الانماط القيادية على الالتزام التنظيمي, رسالة دكتوراه, جامعة بسكرة 2016,

## Table de matières

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Sommaire	
Liste des tableaux.....	I
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Introduction générale.....	A
<b>Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du leadership.....</b>	<b>01</b>
Introduction.....	02
Section 1 : les concepts de bases.....	03
1- Définitions de leadership.....	03
2- Les rôles de leadership.....	04
2.1 Les rôles clés.....	04
2.2 Le rôle stratégique.....	04
2.3 Le rôle opérationnel.....	04
3- Le pouvoir, autorité et le leadership.....	05
3.1 Pouvoir et leadership.....	05
3.1.1 Définition de pouvoir.....	05
3.1.2 Les sources du pouvoir.....	05
3.1.2.1. Le pouvoir personnel.....	05
3.1.2.2. Le pouvoir de position.....	06
3.1.3. La distinction entre pouvoir et leadership.....	06
3.2 L'autorité et le leadership.....	07
3.2.1 Définition de l'autorité.....	07
3.2.2 Les sources de l'autorité.....	08
3.2.3 Distinction entre autorité et leadership.....	08
<b>Section 02 : management et leadership.....</b>	<b>10</b>
1- Différence de nature.....	10
2- Une vision humaniste au centre de différence.....	11
3- En réalité deux notions complémentaires.....	13
<b>Section 03 : les théories de leadership.....</b>	<b>15</b>

1- Les théories de leadership.....	15
1.1 Les théories axés sur les traits du caractère.....	15
1.2 Les théories de leadership comportemental.....	16
1.2.1 les recherches de l'université de l'IOWA.....	17
1.2.2 Les recherches de l'université de l'OHIO.....	18
1.2.3 Les recherches de l'université de MICHIGAN.....	18
1.2.4 La grille managériale.....	19
1.3 Les théories axées sur la contingence.....	20
1.3.1 Le modèle de Fiedler.....	20
1.3.2 Le modèle de Hersey et Blanchard.....	20
1.3.3 La théorie de cheminement critique de House.....	22
1.4 Les nouvelles approches du leadership.....	23
1.4.1 Le leadership charismatique.....	24
1.4.2 Le leadership transactionnel.....	24
1.4.3 Le leadership transformationnel.....	25
Conclusion du chapitre.....	26
<b>CHAPITRE 02 : Cadre conceptuel de la performance.....</b>	<b>27</b>
Introduction.....	28
<b>Section 01 : généralités sur la performance.....</b>	<b>29</b>
1- Définitions.....	29
2- Types de performances.....	31
2.1 La performance stratégique.....	31
2.2 La performance concurrentielle.....	31
2.3 La performance socio-économique.....	31
2.3.1. La performance organisationnelle.....	32
2.3.2 La performance commerciale.....	32
2.3.3 La performance économique et financière.....	32
2.3.4 La performance sociale.....	32
3- Les sources de la performance.....	33
4- Les niveaux de mesure de la performance.....	34
<b>Section 02 : la performance humaine.....</b>	<b>36</b>
1- Définition.....	36
2- Les facteurs qui influencent la performance humaine.....	36

2.1 Les facteurs individuels.....	36
2.2 Les facteurs organisationnels.....	37
2.2.1 Les pratiques RH.....	37
<b>3- Les indicateurs de la performance humaine.....</b>	<b>39</b>
3.1 L'absentéisme.....	40
3.1.1 Définition.....	40
3.1.2 Les causes de l'absentéisme.....	40
3.1.3 Le cout de l'absentéisme.....	40
3.2 Les accidents de travail.....	41
3.2.1 Définition.....	41
3.2.2 Les couts des accidents du travail.....	41
3.3. Le turn over.....	42
3.3.1 Définition.....	42
3.3.2 Les causes et leur détection.....	42
3.3.3 Le cout du turn over.....	42
3.4 Les conflits sociaux.....	43
3.4.1 Définition.....	43
3.4.2 Les formes de conflits.....	43
3.5 Le climat social.....	44
<b>4- L'évaluation de la performance.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b> Définition.....	<b>44</b>
<b>4.2</b> Méthodes et techniques d'évaluation.....	<b>44</b>
<b>4.2.1</b> Les méthodes basées sur des critères faisant référence à des comportements et attitudes.....	<b>44</b>
<b>4.2.2</b> Les entretiens.....	<b>45</b>
<b>4.2.3</b> Les méthodes basées sur les résultats et les objectifs.....	<b>46</b>
<b>4.2.4</b> Les autres méthodes.....	<b>46</b>
<b>5- La motivation et la performance au travail.....</b>	<b>48</b>

### **Section 03 : la relation entre le leadership et la performance des employés.....49**

1. L'impact des différents styles de leadership sur la performance des employés.....	49
1.1- L'impact du style autocrate.....	49
1.2- L'impact du style démocrate.....	50
1.3- L'impact du style laisser-faire.....	51

1.4-	L’impact du style transformationnel.....	52
1.5-	Conclusion.....	53
<b>CHAPITRE 3 : l’analyse de l’impact des styles de leadership sur la performance des employés.....</b>		<b>54</b>
Introduction.....		55
<b>Section01: Présentation de l’entreprise.....</b>		<b>56</b>
1-	Généralité sur l’organisation Ourhoud.....	56
2-	Historique.....	57
3-	Rôle et importance de l’organisation Ourhoud.....	58
4-	L’Organisation d’Ourhoud.....	58
4.1	Mission de chaque direction.....	58
4.2	La nouvelle politique RH.....	63
<b>Section 02 : méthodologie de recherche.....</b>		<b>64</b>
1-	Présentation de la méthodologie de recherche.....	64
2-	Outil de collecte de données.....	64
3-	La structure de questionnaire.....	64
4-	Présentation de l’échantillon.....	65
5-	Outils d’analyse et interprétation des résultats.....	66
5.1	Logiciel statistique.....	67
5.2	Echelle et classe de Likert.....	67
5.3	Analyse de fiabilité.....	68
<b>Section 03 : analyse et interprétation des résultats.....</b>		<b>70</b>
1-	Analyse de profils des répondants.....	70
2-	Analyse des résultats concernant les variables de la recherche.....	74
2.1.	Les variables indépendantes.....	74
2.2	La variable dépendante.....	79
3-	Analyse économétrique.....	82
3.1.	Tester l’hypothèse principale de la recherche.....	82
3.2.	Tester les hypothèses partielles de la recherche.....	84

Conclusion du chapitre.....87

Conclusion générale et recommandation.....89

Bibliographie

Table de matière

Annexes

## *Les annexes*

## Annexe N°01 : 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 des ressources humaines** », 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.

Lamniai Fatima Zohra.

#### **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

- I. Le style de leadership exercé par votre supérieur :** veuillez indiquer combien vous êtes d'accord (de 1= tout à fait en désaccord à 5 tout à fait d'accord) avec les phrases suivante :

	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 liée 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					

		Tout à fait en désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
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	Évite 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					
--	---------------	--	--	--	--	--

**II. 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'efficiencé 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					

	m'encourage à augmenter ma performance					
		Tout à fait désaccord	désaccord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
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					
13	.					

**Annexe N°02** : analyse de fiabilité de questionnaire.

**Style démocrate.**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
vos responsable vous encourage à exprimer vos problèmes au travail	14,9677	12,163	,749	,838
vos responsable vous donne l'occasion d'exprimer vos points de vu sur la façon de résoudre les problèmes de travail	14,7258	13,022	,694	,852
vos responsable fait confiance à ses collaborateurs et leurs délègue certain pouvoir	15,1935	12,946	,682	,855
vos responsable encourage les réunions périodiques avec les équipes de travail	15,2419	12,613	,663	,860
vos responsable écoute attentivement les employés	15,0323	12,556	,742	,841

**Style autocrate****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	5

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
vos responsable décide les méthodes et les objectifs du travail et les impose sans consulter les employés	11,8710	3,458	,482	,526
vos responsable considère l'échange de point de vue comme une perte de temps	12,0323	3,737	,484	,531
vos responsable est désireux d'être le porte-parole au nom des employés	11,7097	4,406	,227	,651
vos responsable est soumis aux instructions et règlements	11,0161	4,246	,410	,575
vos responsable conserve tous les pouvoirs pour lui même	11,6935	3,691	,359	,597

**Style laisser-faire**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	5

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
vos responsable évite les prises des décisions et les responsabilités	9,9194	4,141	,526	,648
vos responsable n'influence pas le comportement de ses employés	9,5968	4,474	,526	,644
vos responsable accorde ses pouvoirs administratifs à tous les employés	9,9839	5,557	,408	,693
vos responsable évite de faire face aux problèmes liés au travail	9,9677	4,360	,581	,619
vos responsable accepte tout changement proposé par les employés concernant les procédures de travail	9,8871	5,741	,349	,710

### Style transformationnel

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
votre responsable motive et encourage les employés à être innovateurs et créatifs	14,7097	15,685	,694	,908
votre responsable respecte tous les employés	14,2097	16,234	,731	,901
votre responsable montre clairement ses idées	14,6774	15,370	,809	,885
votre responsable est un exemple et un modèle à suivre	14,8871	13,938	,883	,867
votre responsable gagne la confiance des employés et tient compte leurs besoins	14,6774	15,173	,766	,893

### L'échelle de la performance :

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	13

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	62	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Annexe N°03: analyse des profils des répondants.

### Statistiques

le sexe du repondant

N	Valide	62
	Manquante	0
Moyenne		1,3387

### Effectifs

→ [Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ABBAD-TECHNOLOGY\Documents\cas pratique PFE.save - Copie.sav

Statistiques					
		l'age de repondant	le niveau d'étude	le poste occupé actuellement	ancienneté dans l'entreprise
N	Valide	62	62	62	62
	Manquante	0	0	0	0

### Tableau de fréquences

#### l'age de repondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30ans	7	11,3	11,3	11,3
	de 31 ans à 40 ans	27	43,5	43,5	54,8
	de 41 ans à 50 ans	23	37,1	37,1	91,9
	plus de 50 ans	5	8,1	8,1	100,0
Total		62	100,0	100,0	

#### le niveau d'étude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen ou moins	1	1,6	1,6	1,6
	secondaire	6	9,7	9,7	11,3
	universitaire	46	74,2	74,2	85,5
	poste graduation	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

#### le poste occupé actuellement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	45	72,6	72,6	72,6
	agent de maîtrise	15	24,2	24,2	96,8
	agent d'exécution	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**ancienneté dans l'entreprise**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5ans	13	21,0	21,0	21,0
	de 5 ans à 10 ans	14	22,6	22,6	43,5
	de 11 ans à 20 ans	29	46,8	46,8	90,3
	plus de 20 ans	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

## Annexe N°04 : régression linéaire simple entre le leadership et la performance des employés

### ➔ Régression

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ABBAD-TECHNOLOGY\Documents\cas pratique PFE.save - Copie.sav

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	leadership <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : performance

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,368 <sup>a</sup>	,136	,121	,40210

a. Valeurs prédites : (constantes), leadership

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,521	1	1,521	9,408	,003 <sup>a</sup>
	Résidu	9,701	60	,162		
	Total	11,222	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), leadership

b. Variable dépendante : performance

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,081	,355		8,668	,000
	leadership	,337	,110	,368	3,067	,003

a. Variable dépendante : performance

## Annexe N°05: régression linéaire simple entre le style démocrate et la performance.

Variables introduites/supprimées <sup>b</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	démocrate <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.  
b. Variable dépendante : performance

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,346 <sup>a</sup>	,120	,105	,40571

a. Valeurs prédites : (constantes), démocrate

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,347	1	1,347	8,180	,006 <sup>a</sup>
	Résidu	9,876	60	,165		
	Total	11,222	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), démocrate

b. Variable dépendante : performance

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,523	,229		15,401	,000
	démocrate	,170	,059	,346	2,860	,006

a. Variable dépendante : performance

**Annexe N°06: régression linéaire simple entre le style autocrate et la performance des employés**

<b>Variables introduites/supprimées<sup>b</sup></b>			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	autocrate <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.  
b. Variable dépendante : performance

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,205 <sup>a</sup>	,042	,026	,42327

a. Valeurs prédites : (constantes), autocrate

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,473	1	,473	2,639	,109 <sup>a</sup>
	Résidu	10,750	60	,179		
	Total	11,222	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), autocrate

b. Variable dépendante : performance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,617	,338		10,687	,000
	autocrate	,186	,115	,205	1,625	,109

a. Variable dépendante : performance

## Annexe N°07 : régression linéaire simple entre le style laisser-faire et la performance des employés

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	laisser_faire <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : performance

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179 <sup>a</sup>	,032	,016	,42552

a. Valeurs prédites : (constantes), laisser\_faire

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,358	1	,358	1,978	,165 <sup>a</sup>
	Résidu	10,864	60	,181		
	Total	11,222	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), laisser\_faire

b. Variable dépendante : performance

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,515	,258		17,477	,000
	laisser_faire	-,144	,102	-,179	-1,406	,165

a. Variable dépendante : performance

**Annexe N°08: régression linéaire simple entre le style transformationnel et la performance des employés.**

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	transformationnel	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.  
b. Variable dépendante : performance

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,398 <sup>a</sup>	,158	,144	,39683

a. Valeurs prédites : (constantes), transformationnel

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,774	1	1,774	11,264	,001 <sup>a</sup>
	Résidu	9,449	60	,157		
	Total	11,222	61			

a. Valeurs prédites : (constantes), transformationnel  
b. Variable dépendante : performance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,515	,199		17,681	,000
	transformationnel	,176	,053	,398	3,356	,001

a. Variable dépendante : performance