

République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abou Bekr Belkaïd - Tlemcen
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion



Thèse de Doctorat en sciences de gestion
Option: GRH

**Comportement managérial et management
organisationnel
- Cas des entreprises Algériennes -**

Présentée Par:
Mme Rachida BENDELAL
ABOURA

Sous la direction du:
Dr Lamia HAMMADI
BENSMAN

Membres du Jury

AHMED BELBACHIR MOHAMED	PROFESSEUR	UNIVERSITE DE TLEMCEN	PRESIDENT
BENSMAN LAMIA	MAITRE DE CONFERENCE -A-	UNIVERSITE DE TLEMCEN	DIRECTEUR DE THESE
YOUSFI RACHID	PROFESSEUR	UNIVERSITE DE MOSTAGANEM	EXAMINATEUR
OMAR BELKHIR DJAWAD	PROFESSEUR	UNIVERSITE DE SAIDA	EXAMINATEUR
BEN AMMAR SOUMIA	MAITRE DE CONFERENCE -A-	UNIVERSITE DE TLEMCEN	EXAMINATEUR
KHEDIM AMEL	MAITRE DE CONFERENCE -A-	ECOLE SUPERIEUR DE MANAGEMENT	EXAMINATEUR

Année universitaire: 2020-2021

Dédicaces et Remerciements

A la mémoire de ceux qui ne sont plus de ce monde mais qui sont toujours vivants dans mon cœur, mon mari, mon père et ma mère, je dédie ce modeste travail ;

A la prunelle de mes yeux, mes enfants, Tariq, Meriem et Hamed, à mes petites princesses Hanaa, Jana et Lina je dédie ce travail ;

Mes remerciements les plus sincères vont à mon encadreur et amie Docteur
BENSMAINE Lamia ;

Je tiens à remercier Le professeur BELBACHIR Mohamed d'avoir bien voulu présider cette soutenance ;

Je remercie les membres du jury, Le professeur YOUSFI Rachid, Le professeur OMAR BELKHIR Djawed, Mme BENAMMAR Soumia maitre de conférences, et Mme KHEDIM Amel maitre de conférences, d'avoir bien voulu siéger à ce jury.

Résumé :

Le management constitue un état d'esprit représenté par le dialogue, l'ouverture, l'écoute et surtout une grande volonté à rechercher l'efficacité collective, celle-ci constitue le point commun entre les différentes écoles de management qui se sont succédées ;

Les managers sont donc considérés comme des meneurs qui dirigent des équipes multidisciplinaires, qui par leurs compétences sont aptes à diriger et à communiquer efficacement, et ce grâce à leur proximité du terrain ; Ce qui peut être à la fois bénéfique pour l'entreprise, et pour le subordonné ; leur responsabilité est, cependant conditionnée par une structure organisationnelle qui, traduit la hiérarchie sociale et les jeux de pouvoir et détermine d'une manière formalisée les modes principaux de division du travail ;

Notre recherche consiste à savoir si par son expérience et son style de leadership ou plus généralement par son comportement, le manager réussit à bousculer la rigidité de la structure organisationnelle de l'entreprise et par là même créer, en parallèle, une organisation informelle ;

L'étude empirique réalisée dans l'entreprise SEROR nous a permis de confirmer l'existence d'un impact du comportement de ses managers sur la structure de celle-ci.

Mots clés : Entreprise, comportement managérial, management, leadership, communication, structure organisationnelle.

Abstract :

Management constitutes a state of mind represented by dialogue, openness, listening and above all, a strong desire to seek collective efficiency, this establishes/builds the common point between the various management schools which followed one another;

Managers are therefore considered as leaders who lead multidisciplinary teams, who by their skills can run/manage and communicate effectively, thanks to their proximity to the field; this can be beneficial for both the company and the subordinate; their responsibility is, however, conditioned by an organizational structure which reflects the social hierarchy and the power games and determines in a formalized way the main modes of labor division;

Our research consists of knowing whether, by his experience and his leadership style or more generally by his behavior, the manager succeeds in shaking up the rigidity of the organizational structure of the company thereby creating, in parallel, an informal organization;

The empirical study carried out in the SEROR Company allowed us to confirm the existence of an impact of the behavior of its manager on the structure thereof.

Keywords: company, managerial behavior, management, leadership, communication, organizational structure.

ملخص

تشكل الإدارة حالة ذهنية تتمثل في الحوار والانفتاح والاستماع وقبل كل شيء رغبة قوية في السعي لتحقيق الكفاءة الجماعية، وهذا يشكل نقطة مشتركة بين مختلف مدارس الإدارة التي تتابعت . لذلك يعتبر الاطارات على أنهم قادة، يقودون فرقًا متعددة التخصصات، والذين يستطيعون بمهاراتهم القيادة والتواصل بفعالية ، وذلك بفضل قربهم من الميدان، يمكن أن يكون هذا مفيدًا لكل من الشركة والمرؤوس، ومع ذلك فإن مسؤوليتهم مقيدة بهيكل تنظيمي يترجم التسلسل الهرمي الاجتماعي وألعاب السلطات ويحدد بطريقة رسمية الأنماط الرئيسية لتقسيم العمل .

يتمثل بحثنا في معرفة ما إذا كان الإطار من خلال خبرته وأسلوب قيادته أو سلوكه بشكل عام ، ينجح في زعزعة صلابة الهيكل التنظيمي للشركة وبالتالي إنشاء منظمة غير رسمية بالتوازي.

سمحت لنا الدراسة التجريبية التي أجريت في شركة SEROR بتأكيد وجود تأثير لسلوك اطاراتها على هيكلها التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: الشركة ، السلوك الإداري ، الإدارة ، القيادة ، الاتصال ، الهيكل التنظيمي .

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I Cadre conceptuel du Management

Section 1 Le management

1-1 Définitions du management

1-2 Les théories et modèles de management :

1-3 Le Manager

Section 2 Le leadership

2-1 Définitions d'un concept

2-2 Survol sur les approches du leadership

2-3 Les styles de leadership

Section 3 Différence entre Leader et Manager

Section 4 : La Communication

4-1 Quelques définitions de la communication

4-2 La communication interne

4-3 La communication managériale

Section 5 : L'organisation

5-1 La démarche organisationnelle

5-2 Les principes de l'organisation

5-3 Caractéristiques de l'organisation :

5-4 Les éléments de Base d'une structure

5-5 Les configurations structurelles

5-6 Les nouvelles formes structurelles

5-7 LA contingence structurelle

5-8 Structure d'entreprise et performance

Conclusion du chapitre

Chapitre 2 : Etude empirique

Section1 : Méthodologie de recherche

Section 2 : analyse des résultats empiriques

Section 3 : Visualisation et interprétation des résultats de l'analyse statistique, test des hypothèses de l'étude

Conclusion du chapitre

Conclusion générale



Liste des figures

Figure N°1 : Le cadre entre son unité et l'environnement	40
Figure N° 2 : Les rôles du manager	41
Figure N° 3 : Le cadre dans le flux d'informations	43
Figure N° 4 : Les styles de leadership d'après Tannenbaum et Schmidt	69
Figure N°5 : La grille managériale de Blake et Mouton	70
Figure N°6 : Le modèle du leadership situationnel de Hersey et Blanchard	73
Figure N°7 : Les styles de leaderships établis par House.	75
Figure N°8 : Echantillon par Sexe	149
Figure N°9 : Echantillon par Age	150
Figure N°10 : Répartition par niveaux d'études	151
Figure N°11 : Répartition par ancienneté	152
Schéma n° 12 : courbe de la régression linéaire simple (CM – SO)	166

Liste des tableaux

Tableau n°1 Comparatif entre le management transversal et les autres formes de management	32
Tableau n°2 : Codification des variables et détermination des items correspondants	139
Tableau n°3 : Echelle de LIKERT	140
Tableau n°4 : Moyennes pondérées des échelles de mesure	141
Tableau n°5 : Coefficient de corrélation du premier axe du questionnaire (leadership)	142
Tableau n°6 : Coefficient de corrélation du premier axe du questionnaire (communication)	143
Tableau n°7 : Coefficient de corrélation du premier axe du questionnaire (expérience)	144
Tableau n° 8 : Coefficient de corrélation du deuxième axe du questionnaire (structure)	145
Tableau n° 9 : Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité	146
Tableau n°10 : Test de modération de distribution (Kolmogorov Smirnov Z)	147
Tableau n°11 : Description statistique de l'échantillon de l'étude en fonction de données personnelles et fonctionnelles	148
Tableau n° 12 : Analyse des items relatifs au leadership	153
Tableau n° 13 : Analyse des items relatifs à la communication	155
Tableau n° 14 : Analyse des items relatifs à l'expérience des managers	157
Tableau n°15 : Analyse des items relatifs à la structure organisationnelle	159
Tableau n°16 : Résultats du test T à échantillon unique pour tester la première hypothèse	162
Tableau n°17 : Résultats de l'analyse de variance de la régression linéaire simple de l'effet du CM sur la SO au sein de la SEROR (T2)	163
Tableau n° 18 : Résultats de l'analyse de la variance des paramètres estimés du modèle de régression linéaire simple (T3)	165
Tableau n° 19 : Intensité de la corrélation par le coefficient de Pearson entre la structure organisationnelle et les composantes du CM	167
Tableau n° 20 : Résultats de l'analyse de la variance de la régression linéaire multiple des variables indépendantes sur la variable dépendante	168
Tableau n° 21 : Résultats de l'analyse de la variance des paramètres estimés du modèle de régression linéaire multiple	169
Tableau N°22 : Résumé des tests de confirmation des hypothèses de l'étude	171

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

Depuis le début des années 2000, la fréquence du changement, c'est-à-dire le temps entre deux évolutions de l'environnement qui, par leur nature et leur ampleur nécessitent un changement à la fois organisationnel et managérial, ne cesse de se contracter,

Le changement n'est pas nouveau, il est aujourd'hui simplement plus fréquent qu'hier. Les entreprises ne peuvent plus le gérer par exception, il devient une préoccupation de management permanente, nécessitant l'investissement dans des ressources et des compétences spécifiques voir ciblées.

En effet, si avec le Taylorisme les entreprises se sont professionnalisées pour produire, avec les techniques et les méthodes modernes de gestion de projet, elles se sont professionnalisées pour concevoir et développer leurs produits. Aujourd'hui les entreprises se professionnalisent pour appliquer **une organisation qui s'adapte aux exigences de l'environnement, et par là même un style de management apte à intégrer et impliquer toutes les ressources humaines de l'entreprise** sachant que les compétences de celles-ci constituent un atout majeur pour leur pérennité à l'heure où, la concurrence se fait grâce au service, et l'avantage concurrentiel de toute entreprise réside dans les compétences de ses ressources humaines.

Les entreprises doivent donc prendre conscience que, animées par la seule logique économique, elles risquent de tarir leurs propres sources de richesse ;

« Pendant longtemps, la performance se mesurait sur le court terme parce qu'elle se limitait au côté économique et financier, aujourd'hui, elle se mesure sur le long terme, elle englobe en plus du côté financier, la satisfaction client, l'innovation et le niveau de performance sociale » (P. OHANA, Paris 1999) ;

La performance qui représente pour la direction la réussite financière et le développement constant, représente pour les managers le pouvoir, le prestige et une bonne rémunération accordés par le statut, tandis que pour les employés elle serait synonyme de garantie d'emploi, d'un environnement de travail sécuritaire, d'une rémunération convenable et d'un certain degré de satisfaction dans l'accomplissement du travail (C. BLACKBURN, S. TETREULT, mars 2015) ;

En définitif, la performance qui consiste en l'atteinte des objectifs est déterminée par les éléments suivants : le potentiel de compétence de l'ensemble du personnel, la capacité d'initiative et d'autonomie, l'adhésion du personnel aux valeurs et à la mission de l'entreprise, la réalisation des objectifs fixés, la culture spécifique de l'entreprise.

Introduction générale

La performance sociale qui repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses hommes acteurs et auteurs doit pousser ces dernières à prendre conscience de leur potentiel humain en instaurant un management qui constitue un état d'esprit représenté par le dialogue, l'ouverture, l'écoute et surtout une grande volonté à rechercher l'efficacité collective;

(Galbraith 1973) estime que le meilleur moyen de coordonner des sous-tâches interdépendantes est de préciser et de décrire au préalable les comportements adéquats à leur exécution, et ce, à travers la formation des collaborateurs aux différentes situations qu'ils vont rencontrer dans leur travail, cependant, la hiérarchie doit intervenir en cas de nouvelle situation qui provoquerait un certain degré d'incertitude ; Or dans le contexte actuel où le degré d'incertitude devient de plus en plus élevé, la hiérarchie devient incapable de gérer la coordination de l'entreprise sans la présence de managers de proximité ;

Ceux-ci sont donc considérés comme des meneurs qui dirigent des équipes multidisciplinaires, qui par leurs compétences sont aptes à prendre des décisions efficaces et rapides, et ce grâce à leur proximité du terrain ; Ce qui peut être à la fois bénéfique pour l'entreprise, et pour le subordonné.

Tout ceci devrait donc amener les dirigeants à déployer les moyens qui permettent de rendre les organisations plus efficaces, en se dotant de structures organisationnelles modifiées et adaptées à de nouveaux modes de fonctionnement.

La structure est en fait censée favoriser le développement économique de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs. Pour cela, le choix de la structure est une décision importante mais aussi, délicate puisque, au delà de toute considération, celle-ci traduit à la fois, la hiérarchie sociale et les jeux de pouvoir au sein de l'entreprise. (C.Everaere, novembre 2012).

Si l'on se basait sur la définition de la structure comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise (Alain Desremaux, Décembre 2014). En tant que modalité d'agencement et d'articulation des différentes composantes de l'entreprise, la structure détermine de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre unités de même que les mécanismes de collaboration et de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation. (F.M.Jablin, 1992), nous pouvons prétendre que, lorsque le changement concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, il semble aller au-delà de l'aspect structurel, pour toucher d'autres aspects qui lui sont liés, L'aspect comportemental, humain et relationnel.

L'accent a ensuite été mis, tantôt, sur les aspects organisationnels, tantôt, sur les aspects relationnels du management, l'objectif étant de situer le management face à la finalité

Introduction générale

économique de l'organisation et ce, en se posant la question de savoir quel est le rôle des comportements et des actions des managers et de l'ensemble des collaborateurs dans la réalisation de cette finalité ;

Nous ne prétendons pas relater, dans cette recherche, toutes les théories des organisations, et ce, en raison de leur grand nombre mais surtout en raison de la diversité des disciplines au sein desquelles elles ont été élaborées (sociologie, psychologie, économie, management, science de la décision...) ; nous retiendront celles qui guideront notre travail

Taylor comme Fayol (1916, 1925) avec leurs principes de l'organisation scientifique du travail ne se sont pas préoccupés d'identifier les facteurs qui ont prévalu à l'émergence des différentes structures des organisations mais de dégager les règles à respecter pour gérer d'une façon optimale une entreprise (G.Charreau, J.P.Pitol-Belin 1991).

M.P.Follett (dès 1920), s'intéressera aux relations de pouvoir et d'autorité, ainsi qu'à la gestion des conflits, tandis que M Weber définit les différents systèmes d'autorité dans l'organisation bureaucratique.

Parallèlement, Gulick, Urwick (1937) et Folett aux Etats-Unis ainsi que Weber en Allemagne, ont contribué au développement de la théorie administrative en établissant des principes fondamentaux : Spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision ou de contrôle, centralisation de la prise de décision, organisation par département.

Par rapport à FAYOL qui privilégie la hiérarchie, Gulick et Urwick considèrent trois modes de relations: la ligne hiérarchique, la ligne fonctionnelle et le staff composé des conseillers, les opérationnels; de plus, ils distinguent quatre types de structures: par objectifs, par opérations, par clientèles et par zones géographiques.

Plus tard, l'école des relations humaines se manifeste contre cette orientation, elle trouve ses fondements dans les travaux réalisés par Mayo (entre 1927 et 1932) qui ont permis de mettre en évidence **l'importance des facteurs humains** dans la productivité. De ces expériences il conclue que, plus que les conditions matérielles de travail, ce sont les conditions sociales qui influencent la productivité, que la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement.

La contribution de Lewin aux théories psychologiques des organisations est très importante, notamment grâce à ses études sur les phénomènes de groupe. On lui doit d'ailleurs l'expression "**dynamique de groupe**" (1935-1945). De ses expériences ce dernier a conclu à

Introduction générale

la supériorité du style démocratique en matière de performance et de satisfaction apportée par le travail.

Ses travaux ont permis également de mettre en évidence, au delà des groupes formels, la constitution de groupes informels soudés par les mêmes objectifs, à condition de développer des relations entre les membres du groupe.

Chester Barnard (the functions of executive, 1938) cherche à comprendre les causes de la désorganisation et la non-coopération des individus qui composent l'organisation, contrairement à ses prédécesseurs Taylor et Fayol, il considère l'organisation comme un système à deux dimensions, une formelle et une informelle qui n'est pas à négliger, car, ayant parfois plus d'impact sur le fonctionnement de l'entreprise,

L'école fonctionnaliste (ou systémique, 1960) constitue d'une certaine façon une réaction contre l'école des relations humaines qui a trop privilégié l'étude des individus aux dépens de l'analyse des structures des organisations. Chacun des auteurs de cette approche (Selznich, Parsons, Etzioni, Merton, Blau, Scott et Litterer) a porté son attention sur un aspect différent des organisations, Cependant il y a une dominante commune dans leurs analyses, l'attention portée aux propriétés des structures organisationnelles et plus particulièrement aux processus formels de fonctionnement des organisations (G.Charreaux, J.P.Pitol-Belin, 2018).

E.L.Trist et F.E.Emery (1965) ont constaté que, ce sont avant tout les paramètres de fonctionnement du groupe de travail, les notions d'équipe et d'entraide qui exercent une influence déterminante sur les salariés, de ce fait **l'organisation apparaît comme un système ouvert où cohabitent et interagissent un système technique et un système social; de multiples combinaisons entre ces systèmes peuvent amener plusieurs modes d'organisation.**

A partir d'une recherche développée sur 100 firmes industrielles implantées dans l'Essex, Joan Woodward (1965) a étudié le degré de relation entre les performances des entreprises et leur mise en pratique des principes traditionnels d'organisation scientifique du travail. Les résultats de cette étude ont démontré l'absence de relation significative entre l'application de ces principes et les résultats de l'entreprise, et ce en dépit de configurations structurelles très différentes de ces firmes. Elle analysa ensuite ces entreprises en les distinguant à partir de leur système de production. Elle observe que les facteurs explicatifs de la structure organisationnelle relèvent des différences technologiques et non pas de la branche industrielle, de la taille ou de l'histoire de l'entreprise.

Pour Lawrence et Lorsch (1967) L'organisation peut être segmentée en sous-systèmes fonctionnant de manière autonome avec au besoin des procédures de coordination.

Introduction générale

Pour Miles et Snow (organization strategie, structure and process, 1978) le succès d'une entreprise n'est pas une orientation stratégique particulière, mais simplement l'établissement et le maintien d'une stratégie systématique qui tient compte de l'environnement, de la technologie et de la structure de l'entreprise.

Les travaux de Mayo et Lewin ont été prolongés par la suite par des auteurs comme Likert, McGregor ou encore Argyris (1996-2002) qui ont développé des concepts comme la participation à la décision, à la définition des objectifs, à la résolution des problèmes au niveau du groupe qui, pour eux, entraînent une meilleure efficacité, car chacun se sent nécessaire et utile à l'organisation.

Cependant, se démarquant en cela d'un grand nombre d'auteurs de l'école des relations humaines, Argyris pense que pour être efficace, l'organisation doit aussi s'adapter à l'environnement avec lequel elle est en relation et il insiste sur les liens nécessaires entre l'approche sociologique et psychologique.

Dans un aspect plutôt managérial les théories contingentes contemporaines apportent un éclairage nouveau aux théories des organisations en cherchant à comprendre les raisons des correspondances entre le type d'environnement et la forme de la structure et le lien avec la performance.

Chandler démontre donc que, les modes organisationnels dépendent en amont de la stratégie, donc de la vision et missions déclinées en objectifs et que **le manager se doit de déterminer les choix structurels qui renforcent l'efficacité de la stratégie.**

Burns et Stalker, ont mené une étude basée sur 20 entreprises britanniques industrielles, celle-ci leur a permis de découvrir deux types d'organisation :

L'une mécaniste, basée sur : -des responsabilités hiérarchiques fermes, formelles et définies avec précision –des relations hiérarchiques formelles et verticales, -une grande autorité du responsable hiérarchique et où seule la direction peut disposer de la connaissance (qui, à l'époque, se limitait à l'information). Ce mode d'organisation conviendrait, d'après eux à un environnement stable.

La seconde serait organique, où : -chaque individu est responsable de la coordination des tâches de travail, -les responsabilités et les pouvoirs sont peu formels, et où des relations, à la fois formelles et informelles coexistent, - les travailleurs sont, donc, consultés avec une chaîne de commandement souple où les connaissances sont diffuses et partagés ; les auteurs estiment que ce type d'organisation conviendrait à un environnement dynamique et incertain.

Plus récemment, Mintzberg (1998) toujours dans un souci managérial, estime en fait que, définir et gérer la structure, revient à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en

Introduction générale

tâches distinctes et, à en assurer la coordination : ainsi, en fonction de ses environnements, ses stratégies, sa méthode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera plus ou moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostucture et le support logistique plus ou moins importants ;

Aujourd'hui et pour faire face aux défis de la nouvelle économie, nombre d'entreprises adoptent des formes organisationnelles non-traditionnelles (Bruno Mettling, Jacques Castelnau (2001)). Ces nouvelles formes ont toutes un certain nombre de caractéristiques : Organisation autour des processus plutôt qu'autour de la tâche, structure aplatie, maximisation des contacts entre les travailleurs, on parle alors d'organisation par projet, transversale, organisation plate...

Bien que prometteurs, ces nouveaux types de structures organisationnelles ne sont pourtant qu'une pièce d'un puzzle d'une grande complexité; pour avoir un véritable impact sur la performance organisationnelle, elle doit être combinée à d'autres pièces, toutes aussi importantes, qui sont : la stratégie organisationnelle, le déploiement des technologies de l'information, mais surtout le leadership et les modes de gestion.

Selon Y. F. Livian (2001) l'organisation administrative couvre trois aspects :

- L'aspect structurel qui correspond à la structure organisationnelle dans le sens de la configuration des différents éléments qui constituent l'entité,
- L'aspect système qui correspond à l'appareil gestionnaire, qui couvre les systèmes d'information et de communication, de planification et de contrôle.
- L'aspect humain, qui concerne l'aspect comportemental et qui se traduit par le style de management, le comportement du dirigeant et des subordonnés, et aussi, les compétences et les aptitudes managériales,

Modèle d'organisation et GRH sont, de ce fait, étroitement liés, et l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur la gestion des ressources humaines, et implique une évolution des pratiques mises en œuvre au sein de ces mêmes organisations (Pettigrew, 1987; Nizet et Pichault, 2000). La gestion des ressources humaines apparaît comme un champ de tension (Louart, Bournois et Livian, 1993; Martin, 1998), et ses enjeux deviennent primordiaux : "la nouvelle contrainte de l'organisation et donc de la GRH, est de faire partager son dessein à des acteurs créatifs dotés d'initiative qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent" (Alter, 1989).

Introduction générale

Le sujet de la structure organisationnelle et du management ont été l'objet d'autres études, plus récentes :

- 1) Mme BENAMMAR née BEDJAOUI Hafida s'est intéressé dans sa thèse de doctorat en Sciences Economiques Option : Management, à l'**Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne**

Elle a posé la problématique suivante : **Est-ce qu'une organisation pyramidale et cloisonnée de type mécaniste peut répondre aux exigences d'un environnement en perpétuel changement exigeant des structures organisationnelles flexibles avec une décentralisation en matière de pouvoir de décision?**

Trois hypothèses ont délimité son champ de recherche :

- 1- les structures organisationnelles adoptées par les entreprises sont en phase avec l'environnement dans lequel elles évoluent;
- 2- les structures organisationnelles flexibles sont celles qui s'adaptent le mieux avec l'environnement dans lequel évoluent les entreprises ;
- 3- la mise en place d'une structure organisationnelle efficace nécessite la délégation du pouvoir au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus :

Concernant la variable « environnement » les résultats de l'enquête sont les suivants :

52% vont vers l'instabilité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise Algérienne ;

60% caractérisent l'environnement d'hostile et considèrent que la survie de leurs entreprises est en dangers à cause de l'importante concurrence sur le marché ;

85% des interrogés affirment que la structure de leur entreprise est hiérarchisée, que le contrôle est régulier et fréquent et que la concertation n'est que partielle ;

La première hypothèse est donc validée : La structure organisationnelle flexible est la plus adaptée à l'environnement actuel. Cependant il a été constaté que la plupart des entreprises se cramponnent encore aux structures héritées de leur histoire

Les recommandations émises:

Pour maîtriser la flexibilité, il faut maîtriser le processus d'apprentissage individuel et collectif dans l'entreprise. Une nouvelle approche de management et de l'organisation, basée moins sur la comptabilité et les finances, et plus sur l'individu, ses connaissances, l'organisation flexible, la décentralisation et l'autonomie s'est développée. Ce sont ces facteurs qui permettront à l'entreprise algérienne de s'adapter à son environnement.

Introduction générale

La fiabilité d'une réorganisation étant d'introduire le maximum de clarté, il y a lieu de préciser les responsabilités de chacun et les critères de performance qui serviront à tester la rigueur de l'organisation.

Le refus d'admettre qu'il faut réaliser un équilibre entre autorité et responsabilité est lourd de conséquences car il a un effet multiplicateur.

2) Un article élaboré à partir d'une étude sur des entreprises Camerounaises

Réalisée par JEAN-FRANCOIS NGOKEVINA (enseignant chercheur à l'université de DOUALA, CAMEROUN)

Par LUCIEN KOMBOU (agrégé en sciences de gestion, univ de Douala) a pour thème :

L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise

Le chercheur est parti dans son étude de l'idée émise par (Watiez, 2002): L'évolution de l'environnement économique impose aux entreprises une rationalisation des relations avec leurs clients, leurs fournisseurs, et l'ensemble de leurs partenaires extérieurs. Elles se retrouvent rapidement confrontées à une inadaptation de leurs structures organisationnelles ; L'objectif de cet article est d'expliquer si le pouvoir du dirigeant influence ou non la façon dont les tâches et les responsabilités sont réparties dans l'entreprise.

Le chercheur a posé la problématique suivante :

La manière dont le manager exerce son pouvoir influence-t-elle la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties dans l'entreprise ?

Hypothèses :

Les hypothèses émises par le chercheur sont :

H1 : « Les variables du contexte influencent significativement le pouvoir du dirigeant » ;

H2 : « Le pouvoir du dirigeant détermine la structure de l'entreprise ».

Après une revue de la littérature où le chercheur a abordé les déterminants de la structure organisationnelle, et les différentes théories qui ont abordé d'une manière ou d'une autre la relation entre le pouvoir du dirigeant et la structure organisationnelle (Hirigoyen, 1996, Desreumaux 96, Mazouz 2003, Rojot 2005)...

Le chercheur a élaboré un questionnaire relatif au pouvoir dérivé des travaux de Mintzberg (1986), et un autre concernant la structure organisationnelle basé sur les travaux de Kalika (1988),

Le questionnaire permet de collecter les données au niveau d'un échantillon constitué de trois catégories d'entreprises : familiales, managériales et contrôlées, ce sont 84 entreprises qui

Introduction générale

appartiennent à des secteurs d'activités industrielles variés qui sont situées dans les principales villes du Cameroun ;

Le traitement des données est fait à l'aide du logiciel SPSS, le chercheur a opté pour une analyse en composantes principales de régression, une classification ascendante hiérarchique (CAH) selon la méthode de WARD a permis d'établir une typologie du pouvoir du dirigeant en trois classes ;

Résultats de l'étude :

_S'agissant des principaux styles de leaderships l'étude en a fait ressortir trois types principaux :

- Le pouvoir normatif ou social qui correspond au système clos de (Mintzberg, 1986) et au pouvoir normatif de (Eltzioni, 1964), représente 70% des dirigeants ;
- La méritocratie, qui correspond à la méritocratie de (Mintzberg, 1986) représente 14% des dirigeants ;
- Le référent qui correspond à l'arène politique (Mintzberg, 1986), au référent (French et Raven, 1959), à l'organisation correctrice ou utilitaire (Eltzioni, 1964) et qui veulent tous parler du pouvoir illégitime du chef d'entreprise, est représenté par 14% des dirigeants.

-Quand à la typologie des structures des entreprises objet de l'étude :

- Le modèle de la « Bureaucratie professionnelle » où chaque dirigeant veut concentrer le pouvoir à son niveau représente un taux de 52% ;
- La « bureaucratie mécaniste » concerne généralement des entreprises dirigées par des propriétaires autodidactes avec une main d'œuvre familiale représente 19% ;
- « L'adhocratie » qui se caractérise par l'instabilité de l'environnement et consiste à remplacer les fonctions par les processus représente 29% ;

Concernant les hypothèses :

- Il a été constaté que l'âge et la taille de l'entreprise influencent significativement le pouvoir du dirigeant ; cependant il existe une relation inverse entre l'âge et la taille de l'entreprise ce qui signifie que la taille de l'entreprise n'augmente pas en fonction de son âge. ;
- Les principales dimensions du pouvoir du dirigeant ont un impact significatif sur la structure organisationnelle de l'entreprise, ainsi le pouvoir normatif ou social implique une bureaucratie mécaniste, le référent est associé à l'adhocratie et la méritocratie à la bureaucratie professionnelle.

Introduction générale

3) AURELIE SARA COGNAT, Thèse de doctorat réalisée et soutenue en Décembre 2013

Au niveau de **L'École nationale supérieure des mines de Paris**

Spécialité “ Sciences de Gestion ”

Avec comme thème

Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation : du manager idéal au management réparti

En 2007, ADMIN, tête d'un réseau de service public lance un grand projet de transformation de ses fonctionnements, le projet Performance 2006-2009. La doctorante qui a pour objectif d'analyser le rôle managérial et ses liens avec la structure dans laquelle il prend place, a suivi cette transition des missions de l'entreprise qui veut passer d'une logique de production d'un service homogène et non innovant à une série d'activités différenciées et innovantes, et ce, afin de comprendre les variables sur lesquelles porte le changement.

L'objectif du projet performance et des transformations qui vont avec étant de professionnaliser les managers à tous les niveaux et de les placer au cœur du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise, l'idée sous-jacente étant :

« Avec de **bons** managers, des managers **professionnels**, l'entreprise fonctionne **bien** ».

Avant de poser sa problématique, la doctorante a posé une série de questions :

Les managers sont-ils bien cette figure familière et évidente de l'organisation de l'entreprise ? Pourquoi peut-on considérer qu'en les professionnalisant on va améliorer les fonctionnements de l'entreprise ?

Qu'est-ce qui relie manager et fonctionnement d'entreprise ?

En quoi, ce qui entoure le manager, ce qui se passe autour de lui et avec lui va impacter le rôle qu'il a à jouer ? Et à son tour comment il va agir sur ce qui l'entoure ?

La Problématique posée:

Quel lien existe entre ce que font les managers et la structure dans laquelle ils prennent place ? Quels mécanismes d'influence réciproques existe-t-il entre les managers et la structure ?

La question de recherche est décomposée en trois points:

- Quel lien est fait dans la littérature entre travail du manager et structure ?
- Quelles incidences a un changement de structure sur le management et réciproquement ?

Introduction générale

- Quels concepts permettent de comprendre l'évolution des attentes envers les managers, l'influence de la structure et la capacité des managers à transformer leurs pratiques ?

L'hypothèse retenue :

Un changement de mode d'organisation, de caractéristiques sectorielles, de rythme de l'environnement va impacter la manière de gérer les différents processus de management identifiés jusqu'au moment de l'étude.

La doctorante a effectué une recherche participante basée sur un programme d'accompagnement du changement à ADMIN.

Cette recherche s'est faite sous différents angles : d'abord une étude de documents concernant le travail managérial, les structures existantes, des données chiffrées sur le baromètre social... ensuite des entretiens avec d'un côté les managers et de l'autre les managers des managers et les directeurs et enfin avec des groupes de collaborateurs, ceux-ci se font en plusieurs fois d'abord en 2007, ensuite en 2009, 2010 et 2011, la doctorante a fait le verbatim de nombreuses réunions opérationnelles et stratégiques portant sur le management jusqu'à 2010, tout ceci va permettre de comprendre les phénomènes à l'œuvre entre le niveau individuel (celui du manager) et le niveau organisationnel afin de mieux appréhender la façon dont s'exercent les changements sur les managers et comment ces changements peuvent se réaliser.

La doctorante s'appuie dans sa recherche sur le modèle **DIGA** (Sardas 1998,2004) et sur, les travaux issus de '**organizational role theory**', du '**managerial identity work**' et des **dynamiques identitaires**. Ces travaux permettent d'envisager **la notion de rôle** comme un cadre d'analyse de la rencontre dynamique entre (rôle offert ou 'social identity') et la démarche de l'individu pour entrer dans ce rôle ('identity work') en déployant des ressources individuelles et collectives.

Cette recherche est participante, le chercheur a participé opérationnellement à la transformation en ayant accès à des entretiens de managers, la participation à plusieurs réunions opérationnelles et stratégiques portant sur le management, des documents de travail sur le chantier management, les données chiffrées du baromètre social et des entretiens informels avec un grand nombre d'acteurs de l'organisation

Introduction générale

Résultats de l'étude

L'étude de la démarche de professionnalisation des managers mise en place dans cette administration montre

- La volonté de faire acquérir des compétences aux managers.
- La difficulté à expliciter et à transmettre ces compétences via le type de formation retenu par ADMIN.
- D'autre part les managers ne disposent pas collectivement des ressources stratégiques nécessaires pour faire ce qu'on leur demande.
- On constate parfois individuellement des déficits de ressources subjectives.
- On pourrait donc anticiper un blocage dans la dynamique d'appropriation des rôles.

Une étude des évolutions sur plusieurs années permet de constater trois situations où les blocages sont levés :

1. les rôles ne sont pas les mêmes pour tous les managers et certains disposent d'avantage de ressources que les autres quand l'activité requiert une évolution forte de leur rôle.
2. quand ils ne disposent pas des ressources suffisantes, certains managers s'efforcent d'acquérir de nouvelles ressources
3. ou bien, il arrive que l'organisation évolue vers des situations de management partagé pour prendre en charge une fonction managériale que les managers ne peuvent prendre en charge, faute de ressources individuelles et/ou collectives suffisantes.

Un des résultats principaux obtenus consiste à considérer qu'un programme de formation des managers ne peut avoir qu'un impact limité sur les changements de pratiques managériales

Le constat qui est fait est, que ce sont les contraintes qui pèsent sur les managers de même que les impératifs de leur activité, qui les aident à comprendre ce que l'on attend d'eux ; Que la structure qui les entoure avec ce qu'elle permet, et ce, à quoi elle contraint, représente l'élément fondamental qui pousse le manager vers un nouveau rôle, qui lui permet d'accomplir des activités de coordination, en marge du rôle de manager hiérarchique classique La doctorante estime que les ressources stratégiques des managers sont très fortement impactées et réduites du fait du caractère public de l'organisation.

Ces théories et ces études recherchent majoritairement l'impact de tel ou tel phénomène (environnement externe, type de production, stratégie, système social, culture, management...) sur la structure organisationnelle de l'entreprise,

Introduction générale

Dans le prolongement de toutes ces recherches, nous voudrions étudier l'impact du comportement des managers sur la structure adoptée par l'entreprise SEROR

Dès lors notre problématique sera la suivante :

Quel impact peut avoir le comportement managérial (le leadership, la communication), sur le mode organisationnel de l'entreprise ?

Pour pouvoir concrétiser cette problématique nous nous baserons sur, les définitions du manager émises par Henry Mintzberg, et sur le modèle adopté par Aurélie Sara Cognat basé sur « La théorie du rôle organisationnel » ;

Nous allons donc essayer d'étudier l'effet de la compétence et de l'ancienneté de certains managers sur leur rôle opérationnel et réel, qui dépasse souvent le rôle du manager hiérarchique classique défini par la structure de l'entreprise, cette différence est souvent due à certaines contraintes imposées par la nature du travail des collaborateurs qui demande coordination, communication permanente et régulière, et grande disponibilité des managers ;

Mintzberg considère que les managers ne peuvent en aucun cas remplir les fonctions classiques en raison de la nature même de leur travail. La pression de leur environnement de travail amène les managers à être dans la réponse permanente à des stimuli de leur environnement. Ils ne sont pas des planificateurs, mais des collecteurs d'informations afin de s'adapter en permanence aux contraintes de l'environnement.

Chester Barnard considère l'organisation comme un système à deux dimensions, une dimension formelle et une dimension informelle qui n'est pas à négliger, car, ayant parfois plus d'impact sur le fonctionnement de l'entreprise ;

Pour étudier ce phénomène de rôle, nous nous baserons sur les variables leadership, et communication, en considérant les sous variables (ancienneté et compétence managériale) comme ressources qui permettent de pratiquer un rôle souvent informel par certains managers de l'entreprise.

Afin de répondre à cette problématique, il est important d'explorer :

- Certaines théories du management ;
- Le comportement managérial et ses composantes ;
- Les différents modèles de structures organisationnelles ;

Introduction générale

Dès lors notre recherche sera délimitée à travers les hypothèses suivantes :

H1 : Il existe un comportement managérial au sein de l'entreprise ;

H2 : Il existe une relation entre le comportement managérial et la structure organisationnelle de l'entreprise ;

H3 : Dans le comportement managérial, le leadership a le plus d'impact sur la structure organisationnelle de l'entreprise ;

H4 : Il existe une régression multiple entre la variable dépendante (structure organisationnelle) et les différentes variables qui composent le comportement managérial (leadership, communication, expérience)

Structure du travail

Dans une première partie qui se veut descriptive, nous tenterons d'abord, de faire la synthèse de quelques études de cas récentes qui nous permettront d'établir notre grille d'analyse pour comprendre l'état des lieux de certaines entreprises actuelles ; Ensuite, une revue de la littérature, nous donnera l'occasion de bien cerner les concepts principaux qui constituent notre problématique, les structures organisationnelles avec leurs différentes formes, le comportement managérial d'une façon globale, de même que certaines de ses composantes retenus dans cette recherche (leadership et communication) ;

La deuxième partie de ce travail sera empirique, basée sur une recherche au niveau de l'entreprise des ouvrages d'art de l'ouest SEROR, celle-ci nous permettra de mettre la lumière sur la question du comportement managérial, du modèle d'organisation appliqué dans cette entreprise et de son impact sur les composantes du comportement managérial que nous avons retenu, celle-ci se fera par le biais de questionnaires que nous adresserons aux cadres, notre enquête sera complétée par les données documentaires et des entretiens avec certains managers de l'entreprise en question ;

Une analyse des résultats obtenus nous permettra de vérifier nos hypothèses, de faire quelques commentaires et quelques suggestions à la question.

Choix et pertinence du sujet :

Le thème retenu dans cette recherche constitue une suite à un travail précédent effectué dans le cadre de notre mémoire de magister (Management des savoirs et organisations), qui nous a amené à constater que l'on ne peut réaliser la performance de l'entreprise dont le

Introduction générale

facteur principal est le savoir détenu par ses ressources humaines sans reconsidérer sa structure organisationnelle.

Chapitre I

**CADRE CONCEPTUEL DU
COMPORTEMENT
MANAGERIAL**

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Introduction:

Le management prend ses repères dans la diversité des sciences humaines, juridiques, économiques et de gestion.

Il constitue un état d'esprit représenté par le dialogue, l'ouverture, l'écoute et surtout une grande volonté à rechercher l'efficacité collective, celle-ci constitue le point commun entre les différentes écoles de management qui se sont succédées ;

Les managers sont donc considérés comme des meneurs qui dirigent des équipes multidisciplinaires, qui par leurs compétences sont aptes à diriger et à communiquer efficacement, et ce grâce à leur proximité du terrain ; Ce qui peut être à la fois bénéfique pour l'entreprise, et pour le subordonné ;

Nous aborderons dans cette section certaines définitions du management, ensuite nous ferons une synthèse des théories et modèles qui ont le plus marqué l'histoire du management, nous mettrons la lumière sur les caractéristiques et les rôles du manager ainsi que sur les composantes du comportement managérial (leadership, communication, expérience).

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Section1 : Le management

1-1 Définitions du management :

Pour **Henry Fayol**, le management est « L'application de ces principes (prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion de l'entreprise ».

Octave Gélienier, « Le Management n'est pas la direction des choses, c'est le développement des gens ».

Drucker,¹ « Le management est l'art d'organiser les ressources pour que les entreprises réalisent des performances satisfaisantes ».

« Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement »

Alfred Chandler² « Le management englobe l'acte d'administrer et de commander, ainsi que les décisions prises par celui qui coordonne, arbitre et planifie le travail de l'entreprise et en répartit les ressources »

Mary Parker Folett « Le management consiste à faire des choses via d'autres personnes »

Henry Mintzberg³ « Le management est l'ensemble des processus par lesquels, ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie, de l'organisation essayent de la diriger ou du moins de la guider dans ses activités. »

Henry Mintzberg⁴ plus récemment redéfinit le management, il considère que ce dernier exige d'abord une bonne dose de métier, un certain art et une quantité suffisante de science.

Jean Michel Plane⁵ « Management, activité humaine visant à stimuler les comportements, animer des équipes, développer les structures organisationnelles et conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance ».

¹ P.Drucker, Les nouvelles réalités : De l'état-providence à la société du savoir, Interéditions, Paris 1989 p .256

² A.D.Jr Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, Organisation, 1989, p36

³ H.Mintzberg, Le management : voyage au centre des organisations, ed Organisation, Paris 199

⁴ H.Mintzberg, Des managers des vrais ! pas des MBA, éd d'organisation, 2005

⁵ J.M.Plane, Management des organisations, 4eme édition, éd Dunod, sept 2016

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

1-2 Les théories et modèles de management :

Un modèle de management⁶ est un ensemble de principes qui sont à la fois identitaires et constitutifs d'un fonctionnement particulier, différenciant et performant, il exprime l'identité de la relation au travail, de la production et de l'organisation, il est matérialisé sous la forme de principes d'action et prend corps dans les actes et comportements des managers au quotidien ;

Le modèle des relations humaines intègre les caractéristiques individuelles et sociales, conserve la rationalité évoqué par le modèle scientifique tout en la limitant et prend en compte la contingence et la « **main visible des managers** » ;

Le modèle de l'analyse structurelle préconise que certains facteurs de l'environnement interne et externe de l'entreprise doivent orienter la conception de la structure organisationnelle ; il estime que les managers professionnels ont la responsabilité de l'organisation fondée sur des facteurs contingents

1-2-1 La théorie classique

Née à la fin du 19eme siècle repose sur le principe que l'homme est obligé de travailler pour être rémunéré ce qui lui permettrait de satisfaire ses besoins de survie et de sécurité, il rechercherait ainsi, un maximum de rémunération pour un minimum de contribution ;

Cette théorie est basée sur des méthodes scientifiques d'analyse du travail et de l'élaboration de tâches de travail optimisées, sur une division du travail, aussi bien verticale, qui sépare la conception de l'exécution, que horizontale qui parcellise le travail en tâches ou en postes, et d'un système de contrôle qui ne permet ni responsabilité ni autonomie des subalternes ; Avec comme hypothèses :

-Une connaissance absolue de l'environnement ; -un centre de décision unique, qui est le chef de l'entreprise ; -La maximisation du profit ou du bénéfice constitue le seul objectif de l'entreprise ;

Le management des organisations a été influencé lors de cette période par l'organisation scientifique de F.W.Taylor et H.Gantt mais aussi par le courant administratif et bureaucratique de H. Fayol et M.Weber

⁶ Fouzi Bensebaa, D.Autissier, Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations, Management et Avenir 2011

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Nous évoqueront la bureaucratie de Weber dans la section structure et organisation,

Henry Fayol (1841-1925) a centré ses analyses sur la gouvernance de l'entreprise et plus particulièrement sur le métier de dirigeant, il met en relief dans sa définition de la fonction administrative, cinq principes fondamentaux, qui sont avant tout des conseils pratiques et qui vont devenir les cinq composantes du management : (POCCC) ;

D'après ces principes une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique, définit ses objectifs (réalisables dans le temps), met en place une structure adaptée (avec une unité de commandement, une définition précise des responsabilités et des procédures bien déterminées) à la réalisation de ses plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et les travailleurs, harmonise le travail de ses différentes fonctions grâce à la coordination réalisée par la direction et enfin fait veiller à l'efficacité de ses employés ; il estime que se sont les capacités morales et intellectuelles du dirigeant qui, lui permettent de régler avec efficacité les activités des autres fonctions en tenant compte des quatorze principes généraux d'administration :

- *une division du travail avec spécialisation,
- *autorité et responsabilité,
- *ordre et discipline,
- *unité de commandement, et unité de direction,
- *substitution des intérêts particuliers à l'intérêt général,
- *centralisation,
- *rémunération équitable,
- *stabilité et union du personnel,
- *coordination hiérarchique,
- *équité et stabilité du personnel ;

Fayol considère que l'on pouvait appliquer ces mêmes principes de management à n'importe quelle organisation quelle que soit sa taille et son type d'activité. Il précise toutefois que la fonction de management nécessite un grand nombre de qualités personnelles: santé, vigueur,

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

capacité de comprendre, de décider, énergie en plus des connaissances techniques...il conseille à tout dirigeant de bien connaître son personnel et de donner le bon exemple

1-2-2 L'école des relations humaines

Cette école est née en réaction à certains effets négatifs de la dépersonnalisation des ouvriers générée par le Taylorisme tels que l'absentéisme, une rotation des travailleurs, des accidents de travail de plus en plus nombreux..., sa vision stratégique implicite n'a pas changé vu qu'elle propose aussi un cadre d'analyse unique et universel, toutefois elle intègre dans son organisation l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe avec comme postulat « l'entreprise est toujours un lieu de production, où l'acteur de l'organisation a une dimension humaine » ; ainsi les conditions de travail matérielles et psychologiques sont prises en compte pour permettre une participation efficace des travailleurs au fonctionnement de l'entreprise ;

Dès la fin du 19eme et le début du 20eme siècle, le **facteur humain** devient une source de préoccupation majeure dans le management des organisations, il sera de plus en plus considéré comme étant un facteur clé de la réussite des entreprises. La nécessité d'impliquer les équipes pour assurer le succès va pousser de nombreux auteurs, sociologues, anthropologues et psychologues à s'intéresser à de nouvelles approches du management par l'analyse du comportement humain, considéré comme une source nouvelle d'accroissement de la productivité, et ce en en considérant que l'homme recherche en effet, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais qu'il recherche aussi un cadre de vie satisfaisant en voulant intégrer un groupe où il a sa place et où il est reconnu ; que la communication, les stimulations positives, la reconnaissance des efforts peuvent satisfaire certains besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail et qui lui permettront d'augmenter sa contribution aux résultats de l'entreprise ;

Elton Mayo : va donner une dimension nouvelle au rôle du manager, il a en effet démontré à travers ses expériences au niveau de la Hawthorne entre 1927 et 1932 où il a orienté toutes ses recherches vers la relation entre le rendement des travailleurs et l'environnement de travail immédiat, que la contribution ou la rémunération, aussi grande soit elle, n'est pas suffisante pour augmenter la performance de l'organisation, il mettra l'accent sur le groupe de travail et les relations entre ses différents membre comme source de motivation⁷.

⁷ Elton Mayo, the human problems of an industrial civilization, Macmillan, NY 1933

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Il faut noter que, déjà à cette époque, Elton Mayo ne considérait plus l'homme comme un élément qui subit les effets du progrès mais plutôt comme un véritable moteur de changement.

Douglas Mc Grégor (The professional Manager 1967), pour lui, la façon dont une entreprise est dirigée dépend des théories implicites que les dirigeants se font sur le management : « derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y'a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes », il estime que le contrôle du fait qu'il fasse appel aux notions d'objectifs et de mesures des résultats doit être central, et doit susciter un minimum d'adhésion des individus,

Mc Grégor met en relief deux types d'individus (X et Y) et donc deux types de commandement que nous aborderons dans la section leadership

Peter Drucker (avec A.P. Sloan et Octave Gélienier sont les seuls à avoir bâti des théories en tant que praticiens et pas seulement en tant que chercheurs) considéré grâce à ces nombreuses réflexions comme le père du management, est à l'origine de certains fondements managériaux :

- l'idée de décentralisation et de la structure divisionnaire (1940) qui a permis aux multinationales de gérer leurs activités ;
- Le management par objectif, où il précise que les managers ont pour mission de fixer des objectifs, d'organiser le travail, de motiver et de communiquer, de mesurer la performance et de former les travailleurs ;
- Il insiste sur l'intérêt qu'il faut porter au client, qui doit être à l'origine de l'orientation de l'objectif de l'entreprise « aucune affaire ne se fait sans un client ».
- Les travailleurs doivent être considérés comme des actifs garants du talent et de la réussite de l'entreprise
- La nécessité de construire une stratégie à long terme dont l'objectif serait la pérennité de l'entreprise, au lieu d'essayer de maximiser le profit à court terme
- La structure de l'entreprise doit être élaborée en fonction de la stratégie de l'entreprise, le chef d'entreprise y aurait le rôle d'un chef d'orchestre.

Le management ne peut être une science exacte comme le prétend l'organisation scientifique de Taylor, en fait ce dernier touche l'humain ; il intègre des qualités intuitives, relationnelles, des sensibilités et des expériences, ce qui peut permettre de dire que le management est un art et une science, rassemblant des connaissances formalisées et des capacités personnelles : c'est

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

l'art de diriger. Le management cherche donc à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail ». Ainsi, le management recherche l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction.

1-2-3 Le management par objectif

Plus tard, **P. Drucker**, affirme que le management est devenu la fonction essentielle de notre société, que c'est un travail spécifique qui requiert donc savoirs et outils particuliers, d'où l'application des trois tâches fondamentales du dirigeant efficace :

- Un manager **détermine des objectifs** et définit leur nature dans chaque secteur, il définira les buts à atteindre et déterminera les moyens de les atteindre, il rendra ces objectifs effectifs en les **communiquant** à ceux dont la **collaboration** est nécessaire pour les atteindre,
- Un manager **organise** : il analyse les activités, les décisions et les liens nécessaires, il classe le travail, le divise en activités et en tâches susceptibles d'être gérées, il regroupe ces unités et ces tâches dans **une structure d'organisation** il sélectionne les responsables de la gestion de ces unités et des tâches à effectuer,
- Un manager motive et communique : il constitue des équipes responsables de diverses tâches, et ce en se basant sur les habitudes de travail et les rapports qu'il entretient avec ses collaborateurs, par ses décisions relatives aux salaires de ces gens, à l'affectation, à la promotion et enfin par l'intermédiaire d'une communication constante vers ses subordonnés, vers son supérieur et vers ses collègues,
- Un manager mesure par des normes : il s'attache à ce que chacun dispose de mesures correspondant aux performances de toute l'organisation, tout en s'occupant du travail de chacun et en l'aidant à l'accomplir, il analyse, évalue et interprète les performances.

A.P. Sloan (1875-1986) à son tour, va chercher à décentraliser la décision ce qui d'après lui tend à renforcer les prises d'initiative et de responsabilité. Ainsi, chaque décision de l'entreprise doit être définie de manière autonome mais dans le même temps, il serait plus judicieux de centraliser des fonctions transversales (finances, marketing,...) ce qui laisserait à la Direction Générale le temps de concentrer sa réflexion sur le développement des approches de politique générale.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Des mécanismes de coordination appuyés par une circulation libre et automatique de l'information et la mise en place de centres de profit permettraient de renforcer la cohérence globale de l'activité de l'organisation.

Octave Gélinier (1916-2004) fut Directeur Général de la CEGOS et il est considéré comme un pionnier de la pensée managériale en France. Il a notamment travaillé sur la **Direction Par Objectif**. Il fut précurseur en invitant notamment les dirigeants à « l'autodiscipline » en particulier en matière de rémunération et en développant une analyse sur le management éthique (... « Morale de l'entreprise et destin de la nation » 1965...) « L'éthique des affaires : halte à la dérive »-1991...). Il accorde une grande importance à l'innovation en tant que Facteur Clefs de Succès (FCS).

H.Mintzberg met l'accent sur la priorité du rôle informationnel chez le dirigeant « le traitement de l'information est l'un des rôles clés de la fonction de dirigeant... dans une grande mesure la **communication** est son travail ». Il marque aussi l'importance du rôle décisionnel qui pour lui, peut se répartir en quatre activités essentielles :

- *entreprendre pour améliorer l'unité et l'adapter aux changements de l'environnement,
- *gérer les troubles ou réagir aux évènements et aux changements qui sont imprévus et qui souvent échappent au contrôle,
- *répartir les ressources et rechercher la meilleure manière d'employer les actifs de l'organisation y compris le capital humain,
- *négocier et prendre des décisions de négociation.

Mintzberg considère que le management est plus qu'une science que l'on pourrait enseigner, un art qui nécessite d'engager en permanence, un processus d'autoformation et de remise en cause, le bon fonctionnement de ce processus exige, à son tour, la décomposition de l'organisation en quatre systèmes, principaux types de management, à savoir : système de planification, système d'organisation, système de coordination et système de contrôle, où :

- *Le système de planification consiste à concevoir des décisions et des actions non routinières
- *le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation, en mettant en place une structure bien définie en se basant sur cinq éléments principaux :

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Le sommet stratégique, La ligne hiérarchique, La technostructure, les fonctions de support logistique et le centre opérationnel ;

*le système de coordination est le système le plus important, dans une organisation, il se compose d'un ensemble de moyens par lesquels les organisations coordonnent leur travail et collaborent entre elles, les mécanismes de coordination peuvent être de l'ordre de 5 :

Ajustement mutuel : coordination du travail par communication informelle ;

Supervision directe : mécanisme par lequel une personne se trouve investit de la responsabilité du travail des autres ;

Standardisation des procédés : utilisée quand le contenu du travail est spécifié ou programmé ;

Standardisation des résultats.

*Le système de contrôle a pour objectif de contrôler la performance générale de l'organisation et de réguler les résultats d'ensemble d'une unité donnée.

Mintzberg (2009) parle de contexte de management qui pourrait impacter le travail managérial, contexte composé de douze variables :

*Le contexte externe :

- le milieu culturel, - le secteur (public, privé, associatif, etc.), - le type d'activité ;

*Le contexte organisationnel :

- la forme d'organisation (entrepreneurial, professionnel, etc.), - son âge, sa taille, et son stade de développement ;

*Le contexte du poste occupé :

- le niveau hiérarchique, - la nature du travail (ou la fonction) supervisé ;

*Le contexte conjoncturel :

- les pressions conjoncturelles, - les 'modes' de management ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

*Le contexte personnel :

- les antécédents, - l'ancienneté (dans le poste, dans l'organisation, dans le type d'activité), - le style personnel ;

H.A. Simon et la théorie de la décision : pour Simon et ses disciples « on ne peut éliminer l'affectivité en réduisant tous les comportements humains à un schéma mécaniste simple, ni réduire l'efficacité organisationnelle à un sous produit de relations humaines », (March et Simon 1958, M. Crozier 1960)

Ces spécialistes de la théorie de la décision considèrent l'organisation comme un lieu permanent de prises de décisions, de natures, d'ampleurs et de durées très diverses, ils s'intéressent particulièrement à la rationalité de la prise de décision, ce qui les amène à remettre en cause les présupposés de l'école classique qui considèrent que la décision correspond à l'optimisation des variables économiques et qui de ce fait néglige certains facteurs quantitatifs et psychologiques qui doivent faire partie du processus de choix, ils proposent alors l'idée que la rationalité de la prise de décision doit forcément être limitée dans un environnement incertain et difficilement formalisable, en effet l'information disponible lors d'une prise de décision ne peut être complète, les limites physiques et intellectuelles du décideur de même que ses motivations, son système de valeur et ses propres objectifs vont à l'encontre d'une rationalité absolue de la décision (une décision étant considérée comme rationnelle lorsque le décideur examine toutes les actions et comportements envisageables face à une occasion de choix) ;

Dans une optique sociologique, **Crozier** a créé dans les années 60, le Centre de Sociologie des Organisations (CSO). Il analyse le phénomène de pouvoir dans les organisations (... « Le phénomène bureaucratique »-1964...) et démontre que les relations de pouvoir ne se limitent pas aux seuls rapports hiérarchiques : tout salarié cherche à récupérer des espaces (« sources d'incertitude ») pour exercer une influence et développer des stratégies.

En 1977, il écrit « L'acteur et le système » en collaboration avec **E. Friedberg** ; dans cet ouvrage⁸ :

⁸ Management des organisations et stratégie, Dossier 2, une approche théorique des organisations, des ressources en management des organisations et en marketing, www.managmarket.com

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- ils rejettent le modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié (l'organisation est « un construit social »).

- ils démontrent que le salarié ne subit pas forcément son environnement ; il se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. Le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement (« les zones d'incertitude »).

- au delà des modes d'expression formels de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations, « le système d'action concret », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est donc un construit social.

Donc le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une compétence (pouvoir d'expertise), à la maîtrise d'une source d'information, à la capacité à communiquer,... ce qui les amène à distinguer quatre sources de pouvoir :

- le pouvoir d'expertise

- le pouvoir lié à la maîtrise de l'information et de la communication

- le pouvoir provenant des règles de l'organisation

- le pouvoir provenant de la capacité à maîtriser et à gérer « les zones d'incertitude » procurant pouvoir et autonomie aux individus.

1-2-4 La théorie comportementale de la firme

R.M. Cyert, J.G. March: considèrent l'entreprise comme une coalition d'individus aux objectifs conflictuels et aux intérêts différents qui s'adapte partiellement aux contraintes de l'environnement, et par conséquent, considérer la décision comme rationnelle relèverait de la fiction, elle s'appuie néanmoins sur quatre concepts fondamentaux pour comprendre le processus de prise de décision :

*Les objectifs des uns et des autres étant différents, voir conflictuels, l'organisation doit réduire les problèmes de décision en sous-problèmes et les traiter par chacune des unités locales ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

*compte tenu de l'incertitude liée à l'environnement, l'e dirigeant devraient éviter d'anticiper les événements en limitant leurs plans au court terme, de miser sur la négociation pour contrôler les comportements des individus en cas de changement ;

*L'entreprise devrait définir ses objectifs en termes de satisfaction minimum (acceptabilité), et rechercher des solutions acceptables (fruits de négociations plus ou moins implicites entre les groupes) par les membres de l'entreprise une fois les problèmes clairement identifiés ;

*La pratique de l'apprentissage organisationnel

1-2-5 Les théories de la contingence structurelle

Ceux-ci portent leur attention plutôt vers l'organisation et la structure de l'entreprise et par conséquent sur son management, certains d'entre eux s'intéressent à l'impact de l'environnement interne (Chandler, 1962 ; Woodward, 1965 ; Burns et Stalker, 1966...), d'autres s'intéressent plutôt à l'environnement externe (Lawrence et Lorsch 1967, Mintzberg, 1977), le point commun entre tous ces auteurs consiste dans la recherche de la manière dont les entreprises font face à toutes ces contraintes environnementales, mais surtout dans l'adaptation de la structure de l'entreprise aux différentes situations face auxquelles elle est confrontée.

1-2-6 Les approches psychosociologiques des organisations

beaucoup plus récentes que leurs précédentes, ces approches s'intéressent autant à la complexité des comportements des individus qu'aux relations différentes et complexes entre les différents membres de l'entreprise, certains considèrent que les individus projettent à l'intérieur des organisations leurs peurs et leurs anxiétés et que cette dernière peut fonctionner sous des modes de défense collectifs (Elliot Jaques, 1972 ; Chantal, 1990) ; d'autres essaies d'analyser le comportement des hommes et des organisations par la psychanalyse (Manfred Kets des Vries, 1985,1992,1995,2002), il élabore une approche clinique du comportement du dirigeant, dont, d'après lui, les pratiques de management subissent l'effet de fantasmes et de comportement qui échappent à la perception consciente ; tandis que d'autres basent surtout leur recherche sur la manière dont l'entreprise contrôle son monde interne en minimisant les conflits et les désaccords (Eugène Enriquez, 1992), celui-ci découvre que ce type de dirigeant tend à ritualiser les pratiques, à rejeter toute innovation et à rendre prévisible le futur grâce à des structures qui favorisent un état de régulation interne et externe, Enriquez identifie

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

plusieurs types de structures : La structure charismatique, la structure bureaucratique, la structure coopérative et la technocratique .

1-2-7 L'approche du management participatif

Cette approche ne renie pas ses précédentes mais elle se veut enrichissantes de celles-ci, F.Herzberg⁹, dans ce contexte estime que « l'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance mais aussi à son propre développement. » ;

Au moment où la théorie classique estime que l'homme doit travailler pour survivre, les relationnistes estiment que l'homme, au-delà du besoin de survie, rechercherait l'affiliation qui le rendrait dépendant à la fois de son groupe et de son chef, l'approche du management participatif, qui, ne renvoie pas, bien évidemment, à l'autogestion, mais à la participation de chacun à l'élaboration des résultats de l'entreprise, estime que l'homme travaille, parce qu'il aime ça, et parce que ses activités et ses tâches représentent pour lui, une source d'expression, d'autoréalisation et d'enrichissement.

Mary Parker Folett (1868-1933) spécialiste en philosophie sociale a été l'une des premières à démontrer les limites des principes de Fayol dans le management scientifique, elle s'intéressera à la dimension humaine ainsi qu'aux rôles des groupes dans le fonctionnement de l'organisation, elle va ainsi proposer une gestion des entreprises basée sur l'éthique collective plutôt que sur la promotion de l'individu, Folett revendique réfute l'autorité centrale et opte pour la diffusion du pouvoir au sein de toute la structure organisationnelle, par ce fait le manager devrait selon Folett, « créer les conditions d'une harmonisation, d'une intégration et d'une coordination de l'ensemble des efforts des travailleurs, afin de réaliser les objectifs de l'entreprise »¹⁰ que l'autorité du manager n'est pas aussi déterminante que son savoir faire et ses capacités de leadership, sa théorie des équipes s'articule autour de cinq principes d'action¹¹ :

*principe de coordination des équipes

*une synchronisation du travail : tous les travailleurs devraient participer à la définition des objectifs et de l'activité à réaliser

*une conception globale de l'activité de travail

⁹ F.Herzberg, B.Mausner, B.Snyderman, The motivation to work, Wiley N.Y. , 1959

¹⁰ El hadi Ghedjghoudj, Le management, théories et pratiques, Opu DZ 2012

¹¹ J.M.Plane, Management des organisations, 4eme édition, Dunod, septembre 2016

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

*Un management de proximité : contact direct, coopération horizontale, substitution de la compétence à la hiérarchie et à l'autorité

*Une dimension conflictuelle : les conflits conduisent à la négociation, ainsi il serait plus judicieux que l'autorité cède la place à la décision prise sur le terrain à partir de situations concrètes

Chris Argyris professeur de management à Harvard, adepte du management participatif, place l'individu au centre de l'efficacité organisationnelle : « il faut satisfaire le besoin d'accomplissement personnel en faisant participer le salarié au processus de décision et à la conception du travail ». (... « Personality and organization » 1957...).

Il estime que la dynamique organisationnelle qui permet l'intégration du changement et l'apprentissage organisationnels, pour transformer la structure en organisation apprenante (1992), est la source principale de l'efficacité des organisations, et qui ne peut exister que, grâce à l'accompagnement de l'accomplissement personnel des salariés ;

Pour ce faire, les salariés doivent non seulement pouvoir résoudre des problèmes classiques par le biais de l'apprentissage (apprentissage en « simple boucle » par lequel le salarié corrige l'erreur ou solutionne le problème en utilisant une règle) mais au delà il lui faut pouvoir dépasser les règles et routines pour faire face à des problèmes complexes nécessitant un apprentissage « en double boucle », Ce qui permet tout à la fois à l'individu et à l'organisation d'apprendre.

Ce type d'apprentissage nécessite l'accompagnement de managers qui facilitent l'échange, la diffusion et la « fertilisation » des savoirs.

Rensis Likert, va mener à son tour des recherches sur les comportements au travail et en particulier étudier l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation sur les performances de l'entreprise (... « Le gouvernement participatif de l'entreprise » - 1961...).

Il a mené différentes enquêtes dans de grandes compagnies d'assurance qui lui ont permis de mettre en évidence l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime.

En ce sens, le style de management est essentiel. Il distinguera :

* le style autoritaire : forte centralisation et modes de fonctionnement par la règle et le contrôle

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

* le style consultatif : qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée

* le style participatif : où l'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs

Le style participatif apparaît comme étant le plus efficace.

1-2-8 Le management transversal :

Le management transversal a certaines particularités par rapport aux autres styles de management, il se distingue de ces derniers par :

***Son mode relationnel déterminant :** La relation qui est normalement dual en management hiérarchique, est triangulaire entre un acteur, son manager hiérarchique et le manager transversal dans le cas du management transversal et des autres formes hors hiérarchie.

***Ses principes d'actions :** La responsabilité du manager transversal est globale elle concerne tout le processus de l'entreprise, pour cela, il doit mutualiser des ressources, consolider des données, capitaliser les expériences existantes en coopérant avec divers interlocuteurs, contrairement au manager hiérarchique qui dirige son équipe et la fait évoluer au chef de projet, qui fédère son équipe, et au pilote de réseau qui donne les orientations et fait croître le réseau dans la direction souhaitée.

*** Son horizon temporel :** Le management hiérarchique a un caractère permanent, le chef de projet est manager le long de la durée du projet tandis que l'horizon temporel du manager transversal est lié à la politique à mettre en œuvre.

*** La mesure et le contrôle :** s'agissant de la mesure, elle concerne les performances individuelles chez le manager hiérarchique, les résultats intermédiaires et final qui doivent respecter un cahier de charge chez le chef de projet, chez le pilote de réseau c'est des indicateurs de contribution aux résultats de l'entreprise et de fonctionnement du réseau qui sont des moyens de contrôle, tandis que le manager transversal dispose de divers indicateurs tels que le contrôle des méthodes et de leurs applications, du respect des contraintes réglementaires...

*** Ses critères de fonctionnement avec les acteurs :** Le manager hiérarchique s'adapte à la maturité professionnelle de ses collaborateurs ; le chef de projet met en œuvre la

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

complémentarité des compétences et associe les équipiers intervenant en aval le plus en amont du projet ;

dans un réseau, le nombre d'interactions génère la production de nouvelles idées et le maillage habile des compétences accroît la production du réseau ; pour faire progresser les processus dont il a la responsabilité, le manager transversal exerce son influence sur de nombreux acteurs dispersés dans l'entreprise et s'assure de la coopération de la hiérarchie de ses acteurs.

Tableau n° 1 : comparatif entre le management transversal et les autres formes de management

Un point commun : FAIRE FAIRE					
Position	Mode relationnel dominant	Principe d'actions	Horizon temporel	Mesure Contrôle	Fonctionnement déterminé par
Manager hiérarchique	Relation duale : Manager Collaborateur	Diriger Évaluer Faire évoluer	Caractère permanent	Performance individuelle	Autonomie des collaborateurs
Chef de projet	Relation tripartite : N+1 équipier Équipier Chef de projet	Déléguer Faire adhérer Fédérer	Durée du projet	Résultat projet	Interdépendance
Pilote de réseau	Relation tripartite : N+1 membre Membre Pilote réseau	Donner du sens Piloter Développer	Finalités du réseau	Indicateurs de contribution à la stratégie, de fonctionnement	Interaction Maillage des ressources
Manager transversal	Relation tripartite : N+1 acteur Acteur Manager transversal	Mutualiser Consolider Capitaliser	Durée liée à la politique mise en œuvre	Indicateurs sur mise en œuvre des méthodes, des standards, de résultats	Influence coopération

Source : J.P. Testa, B. Déroulède, La boîte à outil du Management Transversal

1-2-9 Le management vu par Gary HAMEL :

Guidé par une croyance profonde que le management est à réinventer, Gary HAMEL dénonce sans cesse les dérives de l'encadrement traditionnel, il considère que la bureaucratie est le plus grand obstacle qui empêche les entreprises de grandir et d'innover ;

Créateur en 2012 du prix de l'innovation managériale (Management 2.0, Au-delà de la bureaucratie, innovation managériale long terme), Ricardo SEMLER que nous avons cité plus haut fut l'un des bénéficiaires du prix de l'innovation ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Interviewé par « Marie-Paule le Gall, de, inspiration management » sur la bureaucratie, Gary Hamel répond : « La plupart des grandes entreprises ont des fondements bureaucratiques...à petite dose la bureaucratie peut être une bonne chose, car les entreprises ont besoin d'un certain niveau de contrôle et de continuité, mais quand elle conduit à entraver la capacité et l'envie des employés à se dépasser et à innover, les conséquences peuvent être désastreuses ».

Hamel considère que plus ce genre d'entreprises grandissent, plus il se crée un phénomène de « bureau-sclérose » qui étoufferait ainsi toute velléité d'innovation et de prise d'initiative, il affirme que dans ce cas 13% seulement des employés se disent motivés par ce qu'ils font et engagés pleinement dans leur travail,

La solution consisterait pour lui dans la remise en question de deux caractéristiques de ces entreprises : leur idéologie (du contrôle et des règles), et leur architecture (pour donner plus de chance aux talents de s'exprimer) ce qui pour lui ne veut pas dire « aucune hiérarchie » car diriger et manager ne sont pas une seule et même chose, le dirigeant fixe un cadre global, une stratégie et alloue les moyens pour permettre, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, un certain niveau de contrôle et de continuité, le manager fait en sorte que cela donne des résultats son rôle est de faire réussir les autres, ceci est beaucoup plus un rôle de leader que celui d'un manager ; Hamel estime que les managers sont inutiles et que les leaders de demain ne devraient plus être reconnus grâce à leur position hiérarchique, mais, le seront comme ayant une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise.

IL insiste, toutefois, sur le fait qu'une entreprise sans manager ne veut pas dire une entreprise sans management, car, dit-il « une grande partie du rôle du manager dans l'économie d'aujourd'hui est plus efficacement assurée de manière distribuée que centralisée » et, un système de management distribué favorise plus l'émergence et l'épanouissement de leaders au sein des équipes.

Aux Etats-Unis la pensée managériale dominante aujourd'hui est affectée par la réflexion sur le rôle du leader et le modèle psychologique de son intervention ; l'idéal étant celui qui crée des rapports humains efficaces, l'ère du gestionnaire qui ordonne cède la place à l'ère du leader qui donne envie de faire et ce à travers la compréhension des hommes et de leurs motivations, il doit faire en sorte que les décisions soient prises par les personnes qui en sont concernées et qui sont donc les plus qualifiés.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

1-3 LE Manager

Le management des hommes et des structures est aujourd'hui directement interpellé dans sa capacité à créer de la valeur économique dans l'absolu, et la fonction des ressources humaines en constante évolution, a fait que le rôle du directeur des ressources humaines a profondément changé ces dernières années.

On peut considérer que l'on est passé d'un expert en gestion du personnel, (caractérisé par des activités jugées trop traditionnelles et créant peu de valeur ajoutée), à un manager plus généraliste, concentré sur ses contributions à piloter des projets de changements complexes et à attiser l'implication de tous les salariés. La célèbre typologie de D. Ulrich¹² montre bien qu'à côté d'un responsable des ressources humaines, expert administratif ou partenaire des hommes plus orienté vers le management de la transformation des structures et de l'implication des salariés suivant une logique de création de valeur économique stratégique, se développe un manager.

1-3-1 Définitions du manager

L'appellation Manager est d'origine Anglo-saxon, celui-ci est vu comme un encadrant moderne, spécialiste de la mobilisation des hommes, et capable de gérer ses équipes dans un environnement complexe (Falcoz 2004) ;

Un manager est un individu intégré dans la hiérarchie formant un système d'autorité et d'administration et dont le rôle est de coordonner l'activité de tous, d'unir les efforts de tous dans un but donné.

« Un manager est un membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un nombre de salariés plus ou moins étendu. »¹³ ;

« Un manager est une personne à laquelle est confiée la responsabilité de conduire une organisation ou une partie de celle-ci : Dans le but d'obtenir des résultats conformes aux intérêts de l'organisation et Ayant un pouvoir de décision concernant les moyens à mettre en

¹² D. Ulrich, Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and delivering results, Boston: Harvard Business School Press. 1997

¹³ M.Barabel et O.Meier, Manageor, les meilleures pratiques du management, 2eme édition, dunod2010, P.165

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

œuvre, En utilisant au mieux les ressources (financières, humaines et matérielles) mises à sa disposition »¹⁴

« Le manager sert à démultiplier les potentialités de son équipe et à les faire converger dans l'atteinte des objectifs fixés. Ou plus précisément, à démultiplier les énergies et les talents de son équipe pour atteindre plus vite et mieux les objectifs de son service »¹⁵

Pour (Chester Barnard 1938) les managers doivent créer par leur action les conditions d'une coopération durable dans les organisations en soulignant l'importance du système de communication et la prise en compte des relations informelles mais aussi la capacité du manager leader à favoriser la convergence de tous vers des buts communs.

Dans ce contexte Ricardo SEMLER (patron de Semco) affirme : « Je crois que l'obsession du contrôle est une fatale erreur en matière de business » ; « tandis que le mécanisme du contrôle croît, nous perdons de vue le but central de nos affaires, qui est une vie satisfaisante qui en vaille la peine pour tous ceux qui s'y sont investis ».

Il a été demandé à R.Semler de définir son entreprise, sa réponse concernait surtout ce que son entreprise n'était pas ou n'avait pas, entre autres : « elle n'a pas de structure officielle, ni de charte d'organisation, il n'existe pas de business plan ni de stratégie d'entreprise, pas de fiches de fonction, il n'y a pas de standards ni de procédures, la supervision et l'encadrement des employés est rare... » ; il affirme que les clés du succès de son entreprise résident dans « l'absence de structure formelle, la volonté de laisser les employés suivre leurs intérêts et leur instinct quand ils choisissent des jobs ou des projets, tenir à ce qu'ils recherchent leur satisfaction et se fixent des challenges personnels avant d'essayer d'atteindre les objectifs de l'entreprise...adopter une philosophie de la démocratie d'entreprise et d'une communication ouverte incitant aux questions et aux contestations sur le lieu de travail » car pour lui l'entreprise doit être flexible pour entendre les réponses des employés en les laissant libres de poser des questions et d'analyser des situations ;

Semler compare enfin son entreprise à un week-end de 7 jours¹⁶ où les employés trouvent autant de plaisir à travailler qu'à vivre (Semler, 2004).

¹⁴ M.Amiel, F.Bonnet et J.Jacobs, Management de l'administration, De Boeck, 1998 P ;14

¹⁵ Dominique Ettighoffer, Bruno Sésar, Le petit livre des grandes idées du management, Dunod, Paris 2010

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

1-3-2 Les types de managers :

Le terme de manager n'implique pas forcément de position hiérarchique précise, on peut être manager à n'importe quel échelon de l'organisation, cependant, celui-ci doit avoir obtenu une délégation de pouvoir de la part du dirigeant sur la partie dont il a la responsabilité (Spielmann 1997).

Ainsi, il existe une multitude de managers dans l'organisation, ceux-ci peuvent être différenciés selon deux axes différents :

1- Selon leur position dans la structure, on y trouve le manager qui se trouve au niveau de la ligne hiérarchique (manager hiérarchique) et celui qui dirige une équipe projet (manager projet).

2- Le deuxième axe se penche plutôt vers le niveau de responsabilité du manager dans l'organisation, on y distingue trois niveaux : le manager de proximité, le manager intermédiaire et le manager dirigeant (direction générale) ;

- Le manager de proximité : constitué en général de cadres ou d'agents de maîtrise, sa mission principale réside dans la gestion quotidienne d'une équipe, ce qui consiste, entre autre, à réaliser les plans d'action et contrôler les activités, les équipes dont il a la charge et la responsabilité sont considérées comme ayant une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités, il est sur le terrain, ce qui signifie qu'il est proche du lieu de production ou de commercialisation, ce qui lui assigne une double responsabilité, celle de comprendre et prendre en compte les besoins de son équipe pour négocier cela avec la direction, et celle de traduire les objectifs stratégiques émanant de la direction en décisions opérationnelles.

Des études empiriques ont démontré que ce type de manager peut être aussi bien technicien, agent de maîtrise que ingénieur ou cadre ;

Le manager de proximité se trouve être dans une position beaucoup plus difficile que celle des autres managers, celui-ci se trouvant soumis à plusieurs conflits de rôles (Dejoux et Dietrich 2005) :

-Il doit à la fois gérer des rôles techniques et managériaux, de ce fait il a parfois tendance à privilégier les premiers au détriment des seconds,

-Il doit contrôler l'activité de ses équipes en s'assurant du respect des normes et de la réalisation des objectifs à atteindre , tout en laissant une autonomie et en favorisant une prise d'initiative dans un objectif de développement,

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

-Il doit concilier logique économique, qui implique résultats, coûts, délais et performance, et logique sociale qui nécessite un respect de la législation, ce qui n'est pas toujours évident vu que le manager de proximité doit parfois enfreindre certaines règles pour atteindre ses objectifs.

Tout ceci amène le manager de proximité à consacrer une bonne partie de son temps à des activités de régulation de problèmes humains comme le stress, les accidents de travail ou la démotivation des travailleurs ou à la régulation de problèmes d'organisation, d'affectation de ressources...de même qu'à la gestion de crise (Dejoux et Dietrich 2005).

Dans cette optique certaines enquêtes démontrent l'intérêt, voir même la priorité de ce type de management pour les salariés « 75% des salariés s'en remettent essentiellement aux managers de proximité pour améliorer leurs conditions de travail » (Sondage CSA 2004 pour liaisons sociales et l'Anact) ; c'est la raison pour laquelle certains parlent de revaloriser cette fonction dans l'entreprise (Hales, 2005).

- Le manager intermédiaire : Longtemps ignoré par les auteurs en stratégie qui se sont beaucoup plus intéressés au manager dirigeant (Fayol, Barnard, Mintzberg), les managers intermédiaires sont « tous les managers en dessous de l'équipe de direction et, au dessus du premier niveau de supervision » (Dopson et al, 1992), ou alors « ils sont à un niveau en dessous du vice président et deux niveaux au dessus du manager de première ligne » (Thakur, 1988), ils représentent en fait, la grande majorité des managers, ils sont soit, responsables commerciaux, directeurs d'unités, directeurs régionaux, ou directeurs de filiales..., toutefois ils ont tous sous leur responsabilité une partie de l'entreprise (ils gèrent, pour la plupart d'entre eux des équipes ou des sous unités de l'organisation), ce qui implique, pour eux, des obligations de résultats et la gestion d'un ensemble de ressources, humaines et matérielles.
- Le manager dirigeant : Appelé parfois manager des managers, il doit encadrer des équipes élargies qui se composent particulièrement de managers dont il a la responsabilité, il existe, cependant, une différence entre cette catégorie et les précédentes, dans le fait que, ces managers ne sont pas soumis à une hiérarchie fonctionnelle, mais plutôt à une hiérarchie politique, économique et financière (Bonnet et Bonnet, 2003), ils ont la mission de formuler la stratégie de l'entreprise, ce qui suppose qu'ils s'investissent totalement dans leur travail, de même qu'ils ont, à l'instar des autres managers, une délégation de pouvoir beaucoup plus

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

large, de la part de leurs employeurs (Bournois, 1990), ils bénéficient d'un haut degré d'autonomie et une grande capacité de décision (Bournois et Roussillon, 1998) ;

Les managers dirigeants sont beaucoup plus focalisés sur la mobilisation de ressources stratégiques, l'animation des équipes et la gestion des savoirs collectifs, ce qui nous tend à dire qu'une des grandes différences entre les trois types de managers évoqués est que, les dirigeants sont beaucoup plus orientés vers la prise de décision, les intermédiaires jouent le rôle de transmission d'informations entre les dirigeants et les managers de proximité, et ces derniers tentent de « digérer » les informations reçues de l'intérieur comme de l'extérieur de l'entreprise pour les traduire en actions adéquates (Floyd et Lane, 2000)

- Le manager de projet: La première parution des managers de projet fut dans le domaine du BTP et l'industrie manufacturière, dans les années 50 aux Etats Unis d'Amérique, aujourd'hui les managers de projets sont présents dans des entreprises de toutes tailles et tous les domaines d'activités, avec la parution de nouvelles formes organisationnelles, résultant de la nature de plus en plus précaire des programmes des entreprises, qui se voient contraintes d'offrir, soit, de nouveaux produits, ou de nouvelles prestations, ce qui nécessite l'engagement de collaborateurs de différentes spécialités, qui doivent travailler ensemble dans une structure temporaire (qui disparaît avec la fin du projet en question), pour atteindre des résultats communs,

Un manager de projet est chargé avant toute autre chose de la coordination d'intervenants internes et externes (membres de l'équipe, clients, prestataires...), ce qui entraîne de grandes tensions générées par des exigences contradictoires (Petit et al, 1999), tout ceci nécessite des compétences particulières, mais surtout, des styles de management divers, étant donné que ce dernier gère une équipe variée de par ses spécialités, son profil psychologique mais surtout son statut (membres permanents, membres ponctuels, intervenants extérieurs...).

1-3-3 Les rôles du manager

Les classiques définissent le rôle du manager par les diverses attributions théoriques que ce dernier doit accomplir entièrement s'il veut réussir ; ces rôles consistent à Planifier ou être capable de prévoir le futur de son entité, Organiser, qui revient à mettre en place une structure adaptée à la réalisation de ses plans, Gérer le personnel, Diriger ou la supervision des travailleurs, Coordonner, qui vise à harmoniser toutes les actions, et Gérer le budget dont le Contrôle est une tâche primordiale (Fayol, 1916 et Gulick, 1937),

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Pour étendre l'idée du rôle du dirigeant (Barnard, 1938) tente de démontrer que l'attractivité de l'organisation et le partage d'une vision commune, peuvent être source d'engagement de ses ressources humaines, tout ceci nécessite l'existence de managers pour faire fonctionner l'organisation d'une façon efficace ;

Les managers jouent donc trois rôles : fournir un système de communication organisationnelle, élaborer la structure de l'organisation, gérer le personnel (sélectionner les membres, établir les politiques d'incitation, gérer la communication autoritaire).

H.Mintzberg, un des chercheurs les plus emblématiques a rejeté l'approche qui considère les activités du manager en grandes fonctions spécialisées, d'abord, parce qu'elle sépare entre les activités ou fonctions managériales de celles opérationnelles, ensuite, parce que cette approche est centrée principalement sur les activités, ce qui implique une négligence des finalités de cette fonction ;

Mintzberg estime que cette séparation entre exécution du travail et management doit être remise en cause, pour cela il commence par s'intéresser avant tout à ce que font les vrais managers, il mène une étude sur de nombreux cadres, avec pour objectif, le développement d'une description de postes pouvant relier les différents rôles assumés par un cadre manager, qui va à l'encontre des fonctions formulées par les scientifiques comme Fayol (planification, organisation, coordination, contrôle).

Définition du rôle :

Le rôle est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable (Sarbin et Allen 1968)¹⁷

La personnalité du manager peut influencer la manière dont le rôle est tenu, c'est ce qui fait que les managers, ou les cadres interprètent des rôles déterminés au préalable par la structure, mais chacun l'incarne à sa façon.

Mintzberg détermine 10 rôles communs à tous les cadres, il estime que chaque cadre ou manager se situe entre l'organisation¹⁸ et son environnement, ainsi, pour le PDG l'environnement est plutôt externe, il est constitué des concurrents, des fournisseurs, des

¹⁷ Cité par H.Mintzberg, Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre, édition d'Organisation, 1984, p65 tiré de Psychologie Today, novembre 1969.

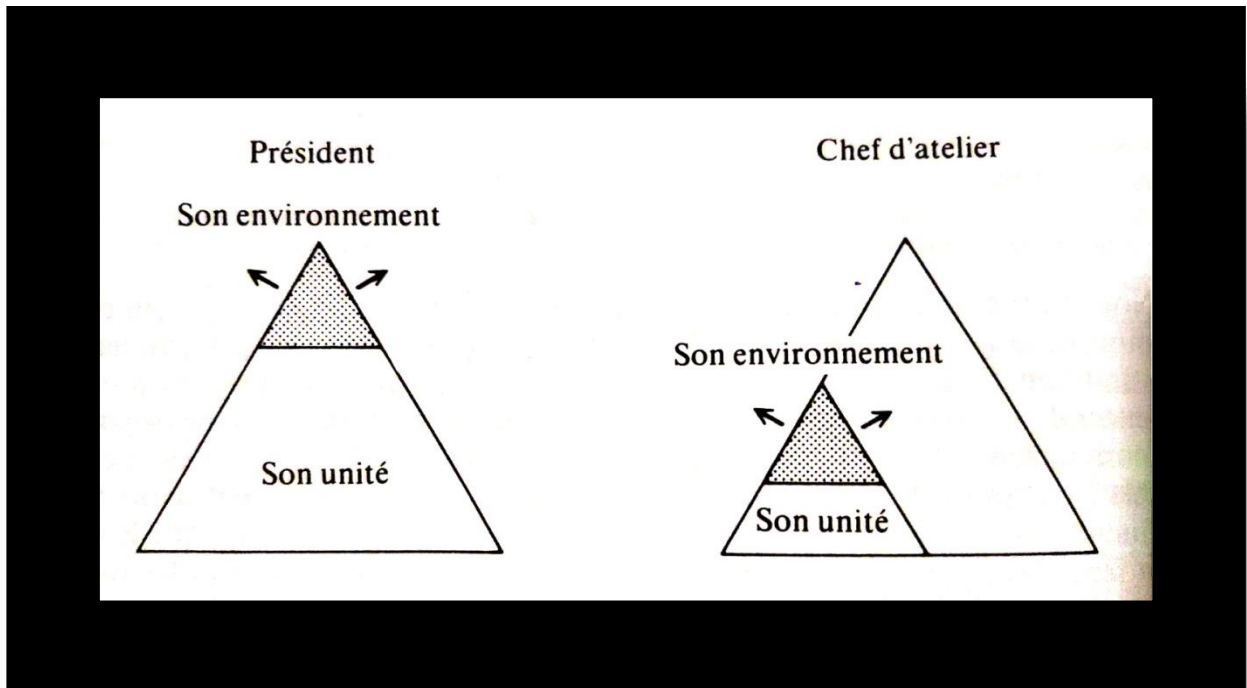
¹⁸ Par organisation, nous faisons allusion à l'unité dont le cadre a l'autorité formelle (l'entreprise pour le DG, et l'unité ou l'atelier pour le manager)

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

administrations... tandis qu'un chef d'unité anime le fonctionnement de son unité dans un environnement constitué par d'autres chefs d'unités, de fonctionnels, de fournisseurs... ;

Chaque manager gère donc, une organisation dans un environnement complexe, ce qui l'amène à remplir un ensemble de rôles dont les caractéristiques sont communes et les formes différentes.

Figure N°1 : Le cadre entre son unité et l'environnement



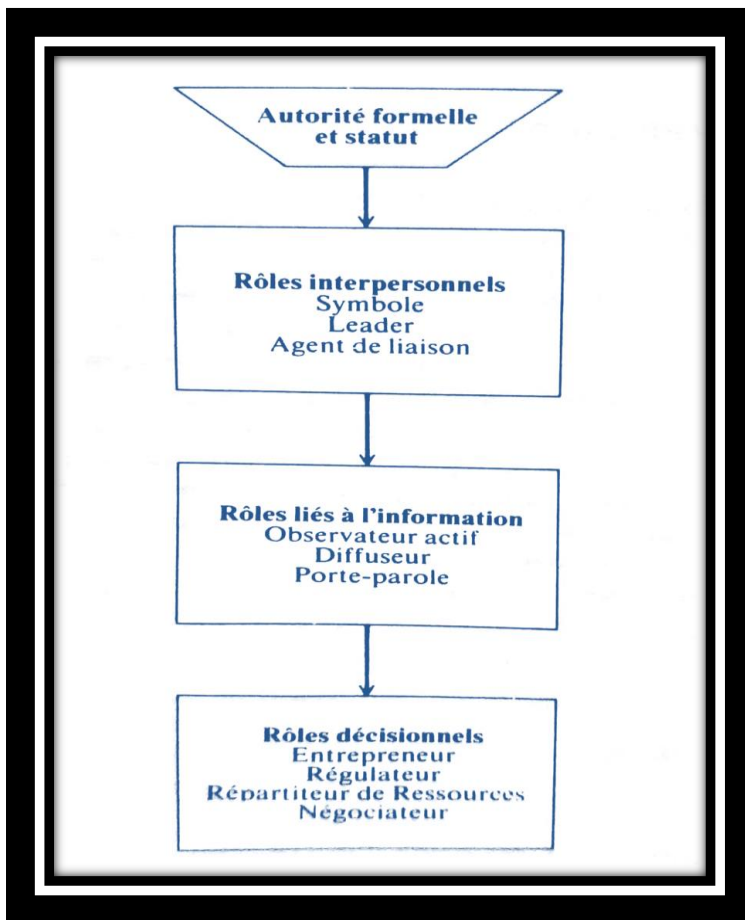
Source : Henry Mintzberg, Le manager au quotidien, organisation 1984.P 66

Mintzberg classe les dix rôles du manager en trois catégories distinctes : les rôles interpersonnels, les rôles informationnels, et les rôles décisionnels.

- 1- Les rôles interpersonnels : font du manager à la fois, un symbole, un leader, et un agent de liaison ;
- 2- Les rôles liés à l'information : transforment le manager en observateur actif, en diffuseur et en porte parole ;
- 3- Les rôles décisionnels : mettent le manager dans une posture d'entrepreneur, de régulateur et de répartiteur de ressources

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Figure N° 2 : Les rôles du manager



Source : H.Mintzberg, *Le manager au quotidien, organisation*1984 P 70

A) Les rôles interpersonnels du manager :

A-1 Le premier de ces rôles réside dans le statut du manager qui en fait un **symbole** dont l'intervention ou la participation à certains événements (présider un dîner), la signature de certains documents, la réception de certaines personnalités qui rendent visite à l'entreprise, ou certains fournisseurs qui ne veulent discuter de leurs affaires qu'avec le premier responsable, sont obligatoires, de même qu'il doit maintenir des relations avec tout un réseau constitué de, supérieurs hiérarchiques, de collaborateurs et de personnes externes à l'entreprise (fournisseurs, Administrations, clients...)

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

A-2 Son rôle de **leader** va conditionner l'atmosphère et l'ambiance de travail,

« C'est généralement le PDG qui « donne de la » à l'organisation : il peut assurer le succès de l'entreprise s'il infuse énergie et vision à toute la hiérarchie. Au contraire, son incapacité ou sa négligence peuvent faire stagner l'organisation »¹⁹

Le leadership constitue une relation interpersonnelle entre le leader et son équipe, ainsi d'une manière formelle, le pouvoir du manager est attaché à sa fonction, mais d'une façon informelle, le leader est souvent suivi pour son pouvoir, physique ou charismatique, (Katz et Kahn, 1966) ont évoqué ces deux types de pouvoir : « Dans les groupes primitifs, il peut y avoir une structure de pouvoir assise sur la force supérieure de la personnalité du leader, qu'elle tienne à la prouesse physique, la vivacité mentale ou la capacité de persuasion.

Il ne s'agit pas là, cependant de la même chose qu'une structure d'autorité formelle dans laquelle l'ordre est suivi parce qu'il vient d'une position d'autorité légitime plutôt que de la personnalité de celui qui le donne ».

Nous ne nous attarderons pas plus sur ce point, vu que nous avons consacré une section entière de ce chapitre au leadership.

A- Enfin parmi les rôles interpersonnels, on retrouve celui d'agent de liaison. Pendant longtemps les chercheurs qui ont abordé ce rôle, ont insisté sur la liaison verticale, or, les études empiriques portant sur le travail du manager ont démontré l'importance des relations horizontales.

Le constat est fait que, les managers ou les cadres passent beaucoup de temps avec d'autres managers du même rang.

Pour un PDG ou un DG ce rôle consiste beaucoup plus à entretenir des liaisons avec l'extérieur (assister à des diners d'affaires, siéger à des conseils d'administrations, assister à des conférences...), tout ceci lui permet d'obtenir des faveurs et des informations. « L'objectif constant d'un cadre est de construire et d'entretenir un système de relations prévisibles et réciproques... » (Leonard Sayles 1964 p 258).

Pour résumer tout ceci, disons que le cadre manager, grâce à son statut et à son autorité va développer un système de relations externes ; en se servant de ses contacts, il arrive à connecter son organisation à son environnement pour obtenir les meilleures informations.

¹⁹ Harbison et Myers, Management in the industrial World : An international analysis, Mc Graw-hill, N.Y 1959
Pp 15-16

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

B) Les rôles informationnels :

Une des activités principales d'un manager consiste à recevoir et à transmettre des informations, quand il s'agit de l'écrit, ces dernières sont constituées de données, de références, d'idées, de compte rendu de réunions ou d'autres évènements, des rapports..., quand au contact direct ou verbal il consiste à passer une information, faire un tour aux chantiers ou aux ateliers, écouter le résumé d'une discussion...

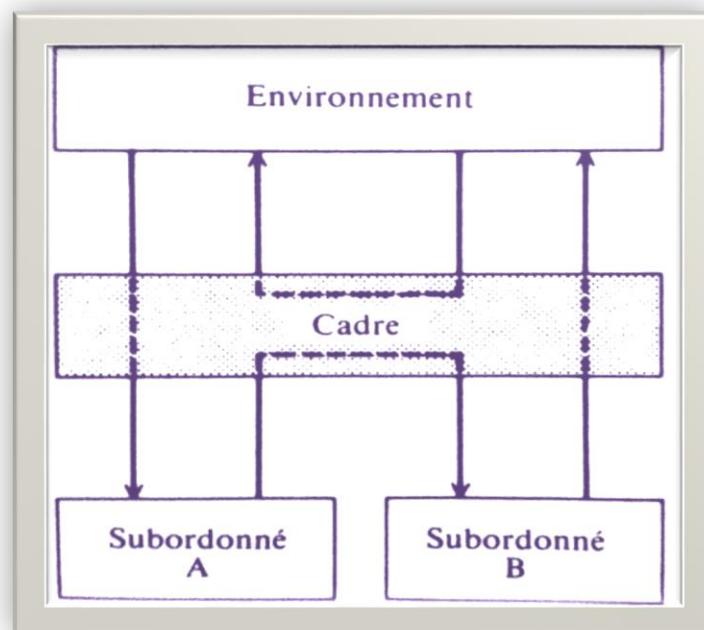
En fait, quand il s'agit de la circulation de certaines informations dans l'entreprise, le manager occupe la position centrale, ayant, d'un coté, un accès privilégié à l'information externe, et d'un autre coté, l'accès total à l'information interne, il devient le « centre-nerveux » de l'information interne, la personne la mieux informée sur l'environnement de l'organisation.

B-1 Le manager comme observateur actif :

Etre observateur actif pour (Sayles 1964) consiste à collecter l'information, à définir et à résoudre les problèmes qui surviennent dans l'entreprise ou dans son environnement, à savoir quand il y'a des informations à diffuser ou des décisions à prendre.

Une étude effectuée par H. Mintzberg a démontrée que les circuits d'information internes du manager, ne passent pas forcément par les canaux hiérarchiques formels. (H.Mintzberg 1984), celui-ci peut au besoin court circuiter des subordonnés, ou entrainer certains subordonnés à court circuiter leurs supérieurs pour obtenir une information.

Figure N° 3 : Le cadre dans le flux d'informations



Source : H.Mintzberg, Le manager au quotidien, org 1984, P 81

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Ces informations lui servent soit à détecter des problèmes et des opportunités, soit à établir des « plans » de travail qui indiquent à tous dans quel direction il faut aller, ou alors à les diffuser aux subordonnés ou à les transmettre à l'environnement, d'où le deuxième rôle informationnel du manager.

B-2 Le manager comme diffuseur :

Avant d'entamer cette partie, il faut préciser que (Simon 1957) distingue entre deux types d'informations : celles liées aux faits, et celles liées aux valeurs :

- L'information liée aux faits peut être vérifiable (une invitation à une conférence qu'il doit transmettre à l'un des cadres sup., une offre faite par une entreprise financière de contrats de cessions-bails qu'il transmet au responsable financier..., la plainte d'un client mécontent qu'il transmet au responsable commercial.

- L'information liée aux valeurs :

Cette tâche fait partie des fonctions importantes du rôle de diffuseur, elle consiste à transmettre dans l'entreprise, les valeurs qui guident les collaborateurs lors de prises de décisions, ce type d'information provient souvent au manager sous forme de pressions, celles-ci constituent une composante particulière du système d'information de l'entreprise, ce sont les valeurs et positions de ceux qui ont pour but d'exercer un certain contrôle sur les actions de l'entreprise pour certains besoins particuliers.

Un des directeurs, sujets de l'étude d'Henry Mintzberg a déclaré : « J'ai toujours conçu mon rôle de directeur d'établissement d'enseignement, comme un rôle de relation entre la communauté environnante et le groupe des professionnels de l'enseignement » (H.Mintzberg 1984).

B-3 Le manager comme porte parole :

Ce rôle place véritablement le manager entre son unité ou organisation et l'environnement de celle-ci, il consiste à transmettre des informations vers l'extérieur pour le DG (les fournisseurs, les organismes professionnels, les pairs, la presse...), en effet, son autorité formelle lui confère le droit de parler au nom de son organisation, et son rôle de centre-nerveux, lui permet de disposer des informations à transmettre et d'avoir une expertise particulière, qui lui permet aussi de donner son avis sur des problèmes qui touchent l'organisation ou la branche d'activité, qui constitue l'environnement direct de l'entreprise.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

C) Les rôles décisionnels :

Si l'on considérait le rôle décisionnel tel que décrit par Herbert Simon²⁰ nous remarquerons que celui-ci est un processus constitué de trois phases distinctes, mais qui se complètent : la phase de recherche de situations qui requièrent une prise de décision (phase de saisie) ensuite la (phase de conception) qui est la phase où le manager recherche et évalue les alternatives et enfin la (phase de choix) qui consiste à trancher pour une des alternatives étudiées.

Ces trois phases placent le manager dans trois rôles différents : celui d'entrepreneur, de régulateur, et de répartiteur de ressources ;

C-1 Le manager comme entrepreneur :

Le terme entrepreneur est plutôt employé par les économistes pour quelqu'un qui démarre une nouvelle entreprise, Mintzberg l'emploie pour décrire toutes les activités des cadres managers en relation avec des changements contrôlés au sein de l'entreprise ; ce rôle commence par l'activité d'observation active qui consiste à rechercher des opportunités et des problèmes, ensuite, décider d'agir pour améliorer une situation donnée, ou pour profiter d'une opportunité, c'est le début de la phase de conception.

C-2 Le manager comme régulateur :

Ce rôle, contrairement à son précédent intervient dans des situations de changement hors du contrôle du manager, une perturbation provoquée par un évènement imprévu, (un subordonné qui part subitement, un incendie, un conflit qui éclate entre deux subordonnés...) une crise qui provient d'un problème négligé pour très longtemps, la perte ou le mécontentement d'un client important...

Toutes ces perturbations parviennent au manager par le biais d'informations diverses fournies par les membres de son équipe, des supérieurs hiérarchiques, des partenaires extérieurs, ou dans la « communication instantanée » ; dans ces cas là, le manager doit intervenir, pour stopper le problème ou pour y apporter une solution, il doit en faire sa priorité, car là, il est le seul à décider. « Les leaders ont plus d'influence, au cours des périodes de crise que pendant les périodes de non-crise »²¹ ;

²⁰ Herbert Simon, *The Shape of Automation*, Harper and Row, NY 1965

²¹ R.Hamblin, *Leadership and Crises*, Sociométry 21, 1958

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

En effet, ce genre d'activité prend une bonne partie du temps d'un manager, c'est un rôle très important, étant donné que les décisions prises ont un impact déterminant sur la stratégie de l'entreprise.

C-3 Le manager comme répartiteur de ressources :

La répartition des ressources comprend essentiellement trois éléments : la programmation du temps (prendre rendez-vous avec un client, prendre le temps de faire une tournée des chantiers ou des ateliers, représenter l'entreprise à un dîner caritatif ou déléguer quelqu'un d'autre...), la programmation du travail (établir un plan de travail qui détermine ce qu'il faut faire, par qui ça doit être fait, quelle méthode est la plus efficace pour le faire), et l'accord donné à des décisions prises par autrui (autoriser certaines décisions prises par des subordonnés, coordonner entre ces différentes décisions pour les rendre complémentaires et ainsi limiter les ressources budgétaires, humaines ou matérielles.

C-4 Le manager peut être confronté à des situations de négociation, soit avec d'autres personnes ou d'autres entreprises ou organisations, c'est une partie très importante du travail du manager, en tant que symbole, sa présence donne une plus grande crédibilité aux négociations, son rôle de répartiteur de ressources lui confère l'autorité nécessaire pour engager les ressources de l'entreprise.

En 2004 Mintzberg déclare : « Si nous considérons les faits concernant le travail du gestionnaire, on s'aperçoit que la profession des managers est très complexe et très difficile. Le manager est écrasé par le fardeau de ses obligations et pourtant il ne peut pas facilement déléguer ses tâches. » (Mintzberg, 2004, p. 35)

En 2009 il affirme : "un manager peut-il maîtriser toutes ces compétences ? A priori, non. Toutefois [...], notre monde a fonctionné assez bien jusqu'à présent, avec des managers qui, comme le reste de l'humanité, ne sont pas parfaits. Il n'a pas le choix." (Mintzberg, 2009)

Ce constat d'un rôle difficile, mais pourtant nécessaire, et forcément tenu, laisse entendre qu'il ne peut être accompli dans sa globalité. Cela rejoint les conclusions des auteurs travaillant sur le flou qui entoure le travail managérial.

Tout manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, devrait avoir pour rôle de créer les conditions favorables au développement des compétences et par là même à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Pour créer ces conditions, aucun style n'est a priori meilleur qu'un autre, aucun trait de personnalité n'est déterminant. Il faudrait repenser son management, le rendre plus créatif à travers un style de leadership qui permet de manager les personnes et les groupes de façon à booster leur épanouissement et leur performance.

De même qu'il est reconnu par tous les auteurs aujourd'hui que la performance de l'entreprise repose sur un bon management de ses ressources, et plus particulièrement celles immatérielles (compétences et connaissances) détenues par ses ressources humaines ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Section 2 : Le leadership

Le leadership constitue aujourd'hui un des concepts les plus importants qui entrent en ligne de compte dans la réalisation des objectifs fixés par l'organisation ;

Nombre d'études sur le leadership insistent sur l'influence du leader sur la performance organisationnelle de l'entreprise ; En effet, Plusieurs études affirment que le style de leadership a un impact très significatif sur le comportement et la motivation des individus au sein de l'organisation. En d'autres termes, l'individu se sent concerné par la performance de l'entreprise quand les managers ou leaders arrivent à susciter son adhésion aux objectifs de cette dernière.

Le style de management du manager affecterait donc le comportement de l'individu et ainsi sa réaction au travail, car L'équipe efficace est celle dont le chef comprend les comportements et les motivations, et dont les membres sont conscients que leur chef les comprend et apprécie leurs talents et leurs motivations propres.

Avant d'aborder les différentes théories et les différents styles de leadership ainsi que ce qu'ils peuvent avoir comme influence sur le comportement de l'individu au sein de l'entreprise, nous allons voir quelques définitions du concept;

2-1 Définitions d'un concept :

Leadership vient du verbe to lead qui signifie mener, conduire, diriger.

Les écrits sur le leadership et le style de leadership sont nombreux. Il y a quelques années on dénombrait 5000 ouvrages consacrés à ce thème depuis la fin de la deuxième guerre. Le mot leadership est très souvent employé pour désigner **le pouvoir**: (Smith, 1948; Warriner, 1955; Raven et French, 1958; Jand, 1960; et Bass, 1961); **l'autorité**: (Fleishman, 1951; Likert, 1961; Blake et Mouton, 1964; Bowers et Seashore, 1966; Fiedler, 1967; Reddin, 1970; House, 1971; Vroom et Yetton, 1973; Hersey et Blanchard, 1977), **l'influence**: (Nash, 1927; Tead, 1935; Stogdill, 1950; Sharte, 1951; Tannenbaum et Schmidt , 1961; Cart Wright ,1965; Katz et Kahn, 1966 ou Hollander et Julian, 1969); ou alors **le charisme**: (House, 1976; Bass, 1985; Bergeron, 1986).

Le leadership est défini comme « une fonction de leader », ou comme une « position dominante qu'occupe en droit ou en fait un homme politique au sein d'un mouvement ou d'un

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Etat, ou même l'hégémonie d'un pays qui est à la tête d'un groupe de nations... (Larousse 2013).

D'origine latine le terme « leadership » est d'usage chez les anglo-saxons depuis quelques siècles le sens qui lui est officiellement octroyé évolue au fur et à mesure que les cultures et les connaissances sur les comportements des individus évoluent ;

Ainsi le leadership serait :

« La capacité de transformer la vision en réalité » (Warren Bennis)

« Processus qui repose sur la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la maîtrisant dans la durée » (Bennis 1989)

« L'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés en les orientant vers la réalisation volontaire des objectifs du groupe et de l'organisation »²² ;

Le processus d'orientation, d'influence décisive d'une personne sur l'action d'un groupe

« Le leadership est une relation d'influence mutuelle entre les dirigeants et les dirigés qui ont en commun l'envie de conduire les mêmes changements » (Joseph Rost 1993)²³ ;

« Le leadership n'est pas une personne ou une position hiérarchique, c'est une relation morale complexe entre des individus, basée sur la confiance, les devoirs, l'engagement, les émotions et une vision partagée de ce qui est bien et juste » (Joanne Giulla, 2002)²⁴

« La capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al. 2004)

Dans un ouvrage intitulé « Leadership » paru en 2011 E.J. Garcia a relevé les points de vue ou les définitions de 19 dirigeants de grandes entreprises, nous en citerons quelques unes :

« Le leadership est un concept qui désigne l'action d'un dirigeant dans un environnement complexe »; (Frédéric Oudéa, PDG de la société générale).

« Le véritable leadership dans une entreprise doit être son modèle économique et social » ; (Vincent Bolloré, Patron du groupe Eponyme)

²² Steven SAMPLE, Devenez un grand leader, ed d'Organisation 2005 nouveaux horizons

²³ J.C.Rost, Leadership for the twenty first century, Praeger Publishers, N.Y. 1993

²⁴ J.B.Giulla, The étics of leadership, Wadsworth Publishing, Belmont 2002

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

« Le leadership est une force qui encourage les participants d'un voyage de passer de l'état de passagers à celui d'acteurs d'une aventure » ; (Chris Viehbach, DG de Sanofi)

« Le leadership c'est avoir confiance en soi et donner confiance autour de soi » ; (Nicolas de Tavernost, PDG du groupe M6)

Le leadership est défini comme le processus au cours duquel un ou plusieurs membres tentent d'influencer et d'orienter le comportement des autres membres vers une certaine action sociale qui aura pour conséquence la réalisation de la satisfaction de besoins collectifs ou individuels.

BERGERON (1979) définit le leadership « Comme l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace »²⁵

KOONTZ & O'DONNELL (1985): « C'est l'art ou le processus qui consiste à influencer les personnes de sorte à ce qu'elles collaborent avec enthousiasme et volontairement à la réalisation des buts collectifs »²⁶.

BERGERON (1989), se dirige dans le même sens lorsqu'il définit le leadership comme « Une activité qui consiste à influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe d'individus en vue de la réalisation des objectifs visés »²⁷.

Selon NORTHOUSE, (2010 :12), « Le leadership est le processus par lequel un individu (le leader) influence un groupe d'individus (les followers) en vue d'atteindre un but communs »²⁸.

Se basant sur l'influence Kenneth Blanchard considère que « Le leadership c'est l'influence pas l'autorité » ;

La recherche du pouvoir et des ambitions personnelles doivent donc laisser la place à de nouveaux types de leadership axé sur l'exigence collective ce qui nous permet de dire que le

²⁵ Jean-Louis Bergeron, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », Relations industrielles / Industriel Relations, vol. 34, n° 1, 1979, p. 24.

²⁶ Y. Barabel & C. Guyon, op cit p.3

²⁷ Jean-Louis Bergeron, op, cite.

²⁸ Valérie-Claire Petit, Leadership, l'art et la science de la direction d'entreprise, Pearson France 2013 P. 136

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

leadership est perçu comme l'art ou la technique d'influencer les personnes de façon à ce qu'elles investissent, d'une façon volontaire, tous leurs efforts à la réalisation d'un objectif commun.

« Le leadership repose sur la légitimité et la confiance que le leader inspire à son entourage ainsi que, sur son aptitude à faire converger les talents individuels vers une synergie collective de haute performance »²⁹

Bien avant (Stogdill 1940) affirme que, considération pour autrui (confiance mutuelle, communication à double sens, prise en considération des idées des collaborateurs, l'attention accordée à ces derniers...) et capacité d'initiation (la mesure dans laquelle le leader définit et structure son rôle et celui de ses collaborateurs) sont des comportements qui contribuent à atteindre les objectifs du groupe et de l'organisation.

Stogdill se base ici sur deux visions ou conceptions historiquement opposées du leadership, la première psychologique, qui repose sur les traits de caractère du leader, et la seconde plutôt gestionnaire ou formelle qui fait que par l'autorité ou le pouvoir que lui confère son statut hiérarchique, le leader se doit de planifier, de répartir les tâches et d'imposer certaines règles et directives de fonctionnement auxquelles les collaborateurs doivent se soumettre.

Les caractéristiques principales d'un leader seraient : Honnêteté et intégrité, Vision (vision indispensable chez le leader quelle que soit sa personnalité, Inspiration, Capacité à affronter les défis et enfin compétences communicationnelles.

Quand aux caractéristiques d'un bon gestionnaire : capacité à matérialiser la vision, l'aptitude à diriger, la gestion des processus et la faculté à se focaliser sur les personnes.

« Les principales sources de pouvoir d'un manager-leader sont **la compétence**, la maîtrise des **communications** et la connaissance précise des règles, souvent complexes, de fonctionnement » (Michel Crozier 1977)³⁰.

« L'influence du manager est la plus évidente dans son rôle de leader, son autorité formelle l'investit d'un grand pouvoir potentiel, son leadership détermine en grande partie, la façon dont il peut l'employer » (Mintzberg 1990)³¹

²⁹ I.Roby, Le leader et son Leadership, icsultin.fr 20/05/2016 vu le 15/07/2018

³⁰ A.Hanounou, 100fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, éd.Bréal, cedex 2005

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Au sens le plus large, le leadership peut être défini comme l'aptitude à influencer les autres en direction d'un objectif à atteindre. C'est-à-dire qu'un leader dirige un collaborateur vers une finalité. Dans les entreprises et les organisations, on oppose fréquemment le «Leadership » au « Management ». La caractéristique du management est « d'obtenir que quelque chose soit fait par d'autres personnes ». Par comparaison, le leadership se définit par le fait « d'obtenir que d'autres personnes fassent les choses qui doivent être faites »³².

Les managers doivent donc créer par leur action les conditions d'une coopération durable dans les organisations (Chester Barnard 1938).

Ainsi, le leadership est intimement lié au fait de guider, d'influencer, de motiver, voir de booster d'autres personnes.

2-2 Survol sur les approches du leadership :

De nombreuses études ont été effectuées en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership surtout après la deuxième guerre mondiale. Ces différentes recherches ont conduit à l'élaboration de plusieurs théories :

- L'approche axée sur les traits de caractère.
- L'approche axée sur les styles de comportements.
- L'approche axée sur la contingence.

Max Weber (1864-1920) fut l'un des premiers chercheurs à s'intéresser à la question du leadership ; A travers l'analyse des formes d'administration et de direction, il étudie la façon dont les hommes gouvernent, il en déduit trois formes de leadership : **L'autorité à caractère rationnel, L'autorité traditionnelle et L'autorité charismatique.**

Dès les années 1920, **Mary Parker Folett** (1868-1933), convaincue de l'avantage de l'effet de groupe, fut la première à soutenir la position communautaire « gagnant-gagnant » dans le leadership et par là même dans le management ; Pour elle, l'autorité est fortement liée aux fonctions d'un cadre et donc indissociable de sa position hiérarchique ; Toutefois elle suggère fortement un partage de l'autorité en opposant le pouvoir commun au pouvoir dominant.

Vers la fin des années 30 **Kurt Lewin** (1890-1947) s'intéresse directement au phénomène du leadership, il conclue ses recherches avec la découverte de trois formes de leadership : **le leadership autoritaire, le leadership démocratique et le laxisme.**

³¹ H.Mintzberg, le management, voyage au centre des organisations, organisation, Paris 1990.

³²Robert B. Dilts, « leadership visionnaire, outils et compétences pour réussir le changement par la PNL », éditions de Boeck université, 2009, P.2

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Il fut le premier à mettre l'accent sur l'intérêt du comportement du leader dans le niveau de satisfaction des collaborateurs et plus particulièrement l'importance de la confiance dans le processus de gestion d'un groupe et son impact sur la performance de l'organisation.

D.Mcgregor (1906-1964) considéré comme l'un des précurseurs du leadership moderne publie en 1960 une vraie théorie du leadership, pour lui, aucune formation ne peut avoir un effet sur les pratiques de gestion, les dirigeants changent leurs comportements et leur mode de management en fonction de la conception qu'ils ont de leur rôle de dirigeant, il développe ainsi deux conceptions de l'homme au travail et par conséquent deux styles de direction:

Une théorie X, qui part de trois hypothèses, entre autre que, la direction, à travers son style de management doit intervenir face à la passivité naturelle des salariés, il construit sa théorie sur quatre postulats :

- l'individu moyen éprouve une répugnance innée pour le travail, pour cette raison, il doit être obligé, contrôlé, dirigé et menacé de sanctions, si l'on veut qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- l'individu est égoïste et indifférent à la stratégie et aux résultats de l'organisation, il préfère être dirigé, n'aime pas les responsabilités et a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité

Avec cette catégorie de personnes il préconise un style de direction par la contrainte et le contrôle ;

Une théorie Y³³, considérée comme une alternative à la théorie X, elle part du principe que :

- Le contrôle par l'autorité d'un supérieur ainsi que les sanctions ne sont pas l'unique moyen pour susciter les efforts qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- L'homme peut donc s'auto diriger et s'autocontrôler, et que son engagement personnel représente la conséquence d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux.
- Anticiper la satisfaction (récompense) liée à la réalisation des objectifs peut être à l'origine de leur réalisation effective.
- Des conditions favorables, poussent les individus, non seulement à accepter les responsabilités, mais plus encore, à les rechercher.

³³ OUOROU SAOUENGOU, ALPHONSE MOUDOUKOU, « L'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction dans le travail », mémoire à l'université de Québec, 1991, p.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Cette théorie, met l'accent encore une fois sur un leadership qui favoriserait le travail d'équipe et l'orientation des objectifs des salariés vers les objectifs stratégiques de l'organisation.

Il estime par ailleurs que dans les conditions actuelles des organisations, l'utilisation des potentialités intellectuelles de l'être humain ordinaire n'est que partielle.

Il propose dans sa théorie que la principale tâche d'un directeur serait l'organisation des conditions de travail qui permettent aux individus d'atteindre ses propres objectifs en orientant ses efforts vers ceux de l'organisation.

2-2-1 La théorie des traits de caractère

Datant de la première moitié du XX^e siècle, C'est la plus ancienne approche du leadership, où des chercheurs ont tenté de définir les caractéristiques de la personnalité du leader.

Partant de la théorie du "grand homme", des études furent entreprises pour essayer d'identifier³⁴:

Les caractéristiques physiques, intellectuelles et personnelles des différents leaders. A cause de l'école behavioriste qui prône que les individus ne naissent qu'avec des caractéristiques physiques, la théorie du "grand homme" qui disait que l'on ne devienne pas leader avec le temps mais qu'on naissait leader, perdit de sa crédibilité.

Ayant le sentiment dès (1968) que la qualité du leadership est un déterminant essentiel de la réussite des organisations (**W.G.Bennis 1985**) émet l'hypothèse que les grands leaders ont de grandes capacités de vision, de conceptualisation et d'abstraction, bien plus tard, après avoir effectué une analyse de près de 90 personnalités Américaines, il affirme « On ne naît pas leader, on le devient » (W.G.Bennis 1989).

Pour lui, **les capacités d'innovation et de créativité ainsi que la connaissance de soi** sont des caractéristiques indispensables chez le leader qui doit être capable d'apprendre de ses propres échecs, et de communiquer avec les autres.

³⁴ KOONTZ & O'DONNELL: «Management, Principes et méthodes de gestion, », MCGRAW HILL, Editeur (1980).P 490

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Dans le même ordre d'idée **P.Drucker** affirme « Un leadership puissant commence par la conscience de soi : savoir qui vous êtes et quelles sont vos valeurs, la communication, l'authenticité et la capacité à écouter sans être défensif sont des aptitudes décisives » ;

Dans une vision psychanalytique Freudienne (**Zaleznik 1977**) propose une typologie des leaders : Les optimistes (qui croient en leur perception mais ne voient pas la complexité du monde), les narcissiques (capables de développer les moyens d'émancipation des autres pour développer leur force), les managers (concentrés sur les dispositifs organisationnels et les outils de gestion), les habilitateurs (qui assument leur rôle de chefs charismatiques et montrent la voie aux autres), et les humanistes (qui ont le talent de comprendre l'homme).

Mc Clelland formule une approche du leadership fondée sur la réalisation des objectifs des individus, il bâtit sa recherche autour de la question : Comment les besoins de croissance influencent-ils le comportement humain en milieu de travail ? de ses recherches, il conclue que les leaders performants sont des personnes qui ont un fort besoin d'accomplissement, ils préfèrent fixer eux-mêmes leurs propres objectifs et cherchent à accomplir des actions ambitieuses.

Tous ces chercheurs ont essayé d'identifier les traits relatifs au physique de l'individu, ceux relatifs à l'intelligence, à la personnalité, au caractère social.

Certaines recherches ont même établi des corrélations entre traits de caractère comme l'intelligence, le niveau de scolarité, le respect et l'intérêt pour les individus, le statut économique; et l'efficacité du leadership. Cependant, elles n'ont pas été d'une grande utilité pour expliquer le leadership, vu que la plupart de ces traits sont des modèles de comportement, qu'on pourrait certes, retrouver chez les leaders mais que bien d'autres individus, qui ne sont pas des leaders peuvent posséder.

2-2-2 Les théories du comportement

Ces théories cherchent à distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques. Elles reposent sur l'analyse de certaines conduites particulières des leaders face à des situations complexes de manière à mesurer leur contribution à la performance des organisations.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Il en résulte différents modèles de comportement qui sont considérés comme des styles de leadership. Les premiers travaux dans ce domaine ont été menés aux USA par des universitaires du Michigan et de l'Ohio.

A) Les études de l'université de l'Ohio (1945- 1953)

Les résultats des études portant sur l'approche de caractère se sont avérés insuffisantes pour caractériser un style de leadership, un groupe de chercheurs de l'université de l'Ohio s'est penché dans les années 40 sur l'étude des comportements des leaders (Stogdill et Coons, 1951). Après avoir recensé un millier de comportements, les résultats de leur recherche ont montré que les managers en adoptent deux types distincts, les comportements liés à la structuration et les comportements liés à la considération ;

La structuration : est la capacité d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un objectif. Il s'agit d'attribuer des tâches et de fixer aussi des objectifs.³⁵

La considération : les comportements de considération sont axés sur la personne, le respect, la confiance et les relations interpersonnelles (Labelle, 2006 ; Northouse, 2004)³⁶.

Les comportements de considération sont décrits comme le fondement du leadership coopératif. Tandis que les comportements liés à la structure sont reconnus comme le fondement du leadership directif (Alimo- Metcalfe, 2007).

B) Recherche de l'université du Michigan (1947)

Des études sur le leadership de l'entreprises sont menées à l'université du Michigan au centre de recherche de Survey, à la même époque que ceux effectués à l'université de l'Ohio, avec les mêmes objectifs de recherche et ce dans le but de localiser les caractéristiques comportementales des dirigeants qui semblent être liées à des mesures d'efficacité et de performance.

³⁵ Stéphane Jacquet, « Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership », publié le dimanche 18 septembre 2013. http://www.creg.ac-versailles.fr/Le-leadership_vue_le_16-02-2016

³⁶ Anne Marrec, Natalie Rinfret, « Techno leader de résonance : mythe ou réalité », presse de l'université du Québec, 2011, P. 69.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

A partir des travaux du groupe du Michigan, les chercheurs ont conclu deux dimensions du leadership qu'ils ont dénommés « Orientation vers le salarié » et « Orientation sur la production »³⁷.

Les dirigeants orientés vers les employés: encouragent les relations interpersonnelles, ils développent un intérêt personnel dans les besoins des employés et ils acceptent les différences individuelles chez les membres de l'équipe.

Les dirigeants orientés vers la production: ont plutôt tendance à se focaliser sur les aspects techniques de l'emploi. En considérant les membres du groupe comme un moyen pour atteindre leurs objectifs.

Les conclusions tirées par les chercheurs du Michigan favorisent fortement les dirigeants qui ont un comportement orienté vers les employés ; Ce type de leaders est donc supposé avoir à la fois une meilleure productivité et une meilleure satisfaction au travail.

Likert 1961 un des premiers fondateurs du Michigan Institute for Social Research, influencé par Lewin (1938-1952) et l'étude des trois styles de leadership (démocratique, autocratique et laisser-faire), tente à son tour d'expliquer l'impact de la nature des relations entre supérieurs et subordonnés sur les résultats de l'entreprise ; les enquêtes qu'il a mené lui ont permis de conclure à la **nécessité de la mise en œuvre d'une organisation par groupe ainsi que d'un mode de management participatif** basé sur des relations de confiance il énumère ainsi quatre types de leadership :

Le leader Autoritaire Exploiteur, Le leader Autoritaire-Paternaliste, Le leader Consultatif, Le leader Participatif ;

En 1973 **Tanenbaum et schmidt** analysent le comportement du leader en partant de l'hypothèse que l'efficacité du management dépend de trois déterminants : Le leadership, la qualité des collaborateurs et la situation dans laquelle se trouve le leader, le comportement de celui-ci étant conditionné par la **confiance** qu'il aurait ou pas en lui-même et en ses collaborateurs, son **système de valeur** et le **style** qu'il souhaite adopter.

Ils aboutissent à la formalisation de différents types de management autour de deux pôles totalement opposés :

³⁷ http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_comportementale_du_leadership vue le 16-02-2016

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- 1- Un style de direction centré sur le supérieur hiérarchique (Autoritarisme)
- 2- Un second centré sur le subordonné (Liberté accordée).

Ces deux types se rapportent à deux approches d'une grande importance dans l'analyse du leadership : La **Structuration** et la **Considération**. (Stogdill et Coons 1951)

Pour beaucoup de dirigeants d'entreprise, l'expression style de leadership est fortement associée aux noms de **Blake et Mouton**:³⁸

Robert Black et **Jane Mouton** mettent à leur tour en évidence deux dimensions dans le comportement des leaders, l'une orientée sur l'employé et les relations et l'autre orientée vers la tâche, ce qui leur permet de dégager cinq styles de management principaux :

- 1- L'anémique qui s'intéresse aussi peu à la tâche qu'aux relations ;
- 2- Le social qui porte toute son attention aux relations ;
- 3- L'autocrate qui ne pense qu'à la tâche ;
- 4- L'intermédiaire qui maintient un équilibre entre tâche et relations ;
- 5- L'intégrateur qui s'intéresse aussi bien à la tâche qu'aux relations.

Pour eux ce dernier style est idéal, cependant on reproche à cette étude de se focaliser uniquement sur les traits psychologiques du leader.

Avec **Chris Argyris** on assiste à la naissance d'une nouvelle forme de leadership par le partage des connaissances (Argyris, Nonaka et Takeuchi);

Partant du principe que l'énergie humaine est constituée en grande partie d'une énergie psychologique, Argyris considère qu'une organisation est efficace si elle donne l'occasion à tous ses membres d'arriver au succès psychologique à travers le développement de l'efficacité personnelle, source de l'estime de soi. Il développe donc **la théorie de l'apprentissage organisationnel** ; Il déclare ainsi que « apprendre à apprendre serait aussi apprendre à désapprendre les routines » ;

Professeur de la Wharton Business School en Pennsylvanie **R.J.House** dirige le projet de recherche **GLOBE** durant presque dix ans (1992-2010), sur cinq continents, 62 pays et 1000 entreprises. L'objectif principal étant de faire le lien entre la culture et le leadership,

³⁸ OUOROU SAOUENGOU, ALPHONSE MOUDOUKOU, op, cite, p.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

l'aboutissement de cette recherche fut la naissance de **la théorie de la convergence culturelle** qui conceptualise six styles de leadership (House et al 2004) :

- **Le style défensif** : préserve les positions acquises et l'intérêt du groupe ;
- **Le style équipe** : favorise le travail collaboratif et le partage ;
- **Le style humain** : stimule le bien-être des collaborateurs ;
- **Le style charismatique** : communication et recherche de performance élevées
- **Le style autonome** : forte délégation ;
- **Le style participatif** : implication de tous les membres, délégation de pouvoir et partage d'expériences et de connaissances.

2-2-3 Les Théories de la contingence

Le principe de ce genre de théories réside dans l'inexistence d'un meilleur style de leadership mais des styles adaptés ou non à des situations données ;

Fiedler considéré comme le fondateur de cette vision (A theory of leadership effectiveness, NY 1967) recherche les facteurs de contingence ou situationnels qui font l'efficacité de tel ou tel style

Il analyse donc les situations sous trois aspects³⁹ :

- Le pouvoir lié à la position hiérarchique du leader : qui peut être fort ou faible en fonction de la position hiérarchique du leader.
- La structure de la tâche : celle-ci peut être structurée ou non structurée, programmés à l'avance et décomposées en séquences distinctes, dans ce cas là pas besoin d'un leader occupant une position hiérarchique élevée car les séquences de travail sont connues. Par contre, une tâche non structurée nécessite d'être entreprise avec un maximum d'initiative et de créativité.
- Les relations personnelles : le degré d'acceptation du leader par les collaborateurs peut être bon ou mauvais.

Il définit les situations qui peuvent être : Favorables, défavorables, ou intermédiaires.

³⁹ Henriet Bruno, « leadership et management », édition liaison option gestion, 1993. p.115

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

La situation favorable reflète le cas où le leader est accepté et respecté par le groupe, les tâches sont claires et précises et le poste occupé par le leader lui confère une grande autorité formelle.

Il distingue deux types de leadership opposés, l'un centré sur l'activité et le deuxième centré sur les relations d'équipe.

FIEDLER établit des corrélations entre l'efficacité du groupe, l'attitude du leader et la situation et constate qu'un style de leadership orienté vers l'activité (style directif) convient mieux aux situations extrêmes favorables et défavorables.

Dans les situations intermédiaires : un style orienté vers les relations interpersonnelles convient mieux, il faut un leader capable de composer et convaincre.

En 1971 **R.House** développe la **théorie de l'objectif trajectoire**, ou du cheminement critique, l'idée centrale de cette théorie étant que les leaders efficaces sont des « facilitateurs qui éclairent le chemin, facilitant l'accomplissement des subordonnés », pour House⁴⁰, un leader doit éliminer tous les obstacles qui empêcheraient les subordonnés d'atteindre leurs objectifs.

Pour lui les styles de direction doivent varier en fonction des situations, qu'un leader pourrait être flexible et exercer plus d'un style en même temps afin d'être cohérent avec les caractéristiques des collaborateurs tout en tenant compte des facteurs structurels et environnementaux.

A partir de là House cite quatre comportements différents

- Le leader bienveillant : qui fait attention aux besoins des autres (reconnaissance, autonomie...)
- Le leader directif ;
- Le leader orienté vers l'accomplissement des tâches : avec des normes de performances élevées ;
- Le leader participatif : qui tient compte des propositions des collaborateurs

⁴⁰ Jean Michel Plan, Théories du leadership, modèles classiques et contemporains, Dunod Paris 2015

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Dans le **Modèle de la participation du leader**, **Vroom et Yetton**, introduisent la prise de décision comme variable de contingence, ils estiment que, plus la situation est complexe et les décisions à prendre importantes, plus l'implication organisationnelle du leader est décisive, elle est d'autant plus importante dans le développement des compétences comportementales et décisionnelles des collaborateurs.

Le style de leadership doit toutefois prendre en considération de nombreuses variables de contingence telles que la structuration des problèmes, le niveau de maturité professionnelle et psychologique des collaborateurs, leur autonomie, la portée des décisions à prendre, la contrainte temps ou alors l'existence d'un conflit.

2-2-4 La théorie de l'échange Leader/ followers (LMX)

Elaborée par (R.Dienesch et R.Lidenen 1986) et développée par (G.Graen et M.UhlBien 1995), cette théorie est basée sur l'idée que, d'abord, les leaders ne considèrent pas et ne traitent pas tous les collaborateurs de la même manière, ils les classent en deux catégories : les « **in-group** » et les « **out-group** », ensuite leaders et subordonnés sont en **négoiation** permanente, les « in-group » ayant toute la considération et le soutien du leader, contrairement aux « out-group » qui n'ont qu'une relation médiocre basée sur la méfiance réciproque et sur la stricte application des procédures ;

Dans le premier cas l'échange entre leader et followers est de très bonne qualité ce qui engendre une satisfaction des collaborateurs, un climat social sain et une performance organisationnelle, le deuxième cas n'étant, au contraire basé que sur des relations d'autorité ;

De ce fait il existe un lien très important entre la qualité de l'échange leaders/followers et certains résultats organisationnels tels que : la satisfaction au travail, l'engagement, l'implication et la performance de l'organisation.

John Adair (1991), qui s'est fait connaître par la distinction qu'il fait entre **Leading** et **Managing** (commander et gérer), a été l'un des premiers auteurs à prouver que le leadership n'est pas inné mais qu'il s'acquière par l'action qui se définit à partir de trois cercles mutuellement en interaction dynamique : activité, équipe et individu ;

Le leadership serait donc lié à **l'engagement** et à **l'enthousiasme du leader** (Adair 1997), le **groupe**, à travers ses besoins communs (besoin d'accomplir une tâche, besoin de développer

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

l'équipe et la somme des besoins individuels de ses membres) constituerait la **clé du leadership**.

2-2-5 La théorie transformationnelle de BASS (1985-1999)

Celle-ci s'appuie sur quatre principes :

- Le leader ayant une vision qu'il va communiquer avec confiance à son équipe pour l'influencer et le faire travailler en fonction de buts communs ;
 - Le leader est inspiré, il fixe des objectifs ambitieux et montre l'exemple, il valorise les performances de l'équipe ;
 - Une stimulation intellectuelle motive l'ensemble de l'équipe ;
 - Chaque membre de l'équipe est reconnu individuellement et peut être amené à être coaché ;
- L'idée centrale étant que les collaborateurs ne sont plus prêts de nos jours à accepter une seule vision, ils souhaitent que leurs propres visions et recommandations soient prises en compte.

Jim Collins, dans une publication⁴¹ résultante d'études sur la mutation de onze entreprises vers l'excellence ira jusqu'à affirmer que le style personnel des patrons de ces entreprises est le premier levier de leur réussite exceptionnelle. Il les nomme « leaders de niveau 5 », il les caractérise par les traits et les principes d'action suivants :

Une grande humilité,

Leur détermination inconditionnelle motivée par des principes et non par du charisme

Une ambition au service de l'entreprise

L'attribution de la réussite de l'entreprise aux équipes et non à eux-mêmes

Ainsi sa conclusion fut que « c'est le leadership personnel qui crée la différence entre un bon manager et un grand manager »⁴²

L'idée d'un style de leadership particulier a disparu, toutefois on retrouve bien souvent, à travers de nombreux travaux, les mêmes caractéristiques de base du leadership qui ont seulement besoin d'être adaptées et transposées pour être pertinentes :

- **La vision** : qui est souvent ambitieuse, elle va au-delà de ce que le leader peut voir et au-delà des résultats de son équipe, c'est également une vision du sens que le leader souhaite donner à sa vie et qu'il doit partager avec ses collaborateurs, pour ce faire il doit les

⁴¹ Jim Collins, de la performance à l'excellence, village mondial 2006

⁴² Idem J.C

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

comprendre, comprendre leurs besoins et leurs aspirations, il doit aussi savoir leur transmettre cette vision en communiquant avec eux.

- **La passion** : ne peut communiquer une passion que celui qui l'a, le leader doit donc aimer ce qu'il fait pour être en mesure de le transmettre à son équipe.

- **Donner l'exemple ou être intègre** : La confiance qui est à la fois un élément du leadership et un résultat convoité ne peut exister que si les actes des leaders sont en accord avec leurs paroles ; en effet les collaborateurs sont beaucoup plus influencés par ce que fait le leader que par ce qu'il dit, « ils accordent leur confiance au leader dont l'honnêteté de pensées et de sentiments transparait dans l'action »⁴³.

L'intégrité qui est la base de la confiance, se développe d'un côté par la connaissance de soi et d'un autre côté par la maturité acquise dans l'expérience.

- **Faire preuve d'audace, de curiosité et d'innovation** : Le leader doit positiver et admettre qu'il n'y a pas d'échec, mais plutôt des erreurs qui sont sources d'apprentissage, c'est pourquoi il doit être en mesure de reconnaître ses erreurs, ce qui lui permettrait de gagner la confiance de ses collaborateurs et de trouver par là même des solutions aux problèmes, il doit aussi susciter la créativité chez les autres et accepter les critiques de même que l'innovation au détriment des idées établies et des habitudes.

- **Encourager plutôt que blâmer** : Encouragements et signes de reconnaissances devraient être pour le leader des moyens de donner à ses collaborateurs la force pour gagner.

2-3 Les styles de leadership.

Un leader peut jouer son rôle de différentes manières. Plusieurs années de recherche auprès de groupes et d'organismes ont permis d'élaborer un grand nombre de styles de leadership. La question principale posée dans ce domaine est de savoir quel est le style qu'utilise un manager pour diriger ses collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'organisation.

2-3-1 Définitions du style de leadership

Hersey définit « Le style de leadership » comme : « Les schémas de comportement (parole et action) du leader **tels qu'ils perçurent par les autres.**

Le style de leadership est toujours défini en termes de : comment le leader apparait aux yeux de celui qui le regarde. Ce n'est pas la façon dont les gens se perçoivent qui compte, mais comment ils sont perçus par ceux qu'ils tentent d'influencer »⁴⁴

⁴³ Alain Duluc, leadership et confiance, 2eme édition, Dunod, paris 2008.P 71

⁴⁴ Robert B. Dilts, op cite P. 136

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Bergeron (1989), dans un contexte de gestion, définit le style de leadership comme suit. « Le style de leadership reflète le comportement d'un gestionnaire envers ses subordonnés dans le but de réaliser ses objectifs, notamment la manière d'utiliser son pouvoir, de déléguer son autorité pour la tâche à accomplir et son aptitude à comprendre l'aspect humain de son travail »⁴⁵.

De ces définitions nous pouvons retenir que le style de leadership est :

- L'ensemble des comportements d'un dirigeant envers ses employés en vue de l'atteindre des objectifs de l'entreprise.
- La capacité d'un dirigeant d'influencer le comportement de ses collaborateurs, par sa manière de délégation et de sa manière de communication et motivation.

2-3-2 Les différents styles de leadership

À travers le style de direction qu'il adopte, le leader doit pouvoir imprimer au groupe les conduites aptes à atteindre les buts initialement fixés.

Aucun style n'est bon ou mauvais en soi. L'efficacité du leadership dépend des différents éléments propres à l'environnement du groupe. De très bons résultats économiques peuvent être atteints avec des styles de leadership très différents.

Le leader devra néanmoins tenir compte des motivations auxquelles les gens réagiront et de son habilité à satisfaire ces besoins, dans l'intérêt de la réalisation des buts de l'entreprise.

La présente partie sera consacrée à la présentation des travaux des différents auteurs ayant analysé les styles de direction, de commandement ou de management. Les principaux auteurs qui seront traités ont été d'un grand apport pour la relation entre direction et subordonnés au sein des organisations.

A) Les styles de leadership d'après Kurt Lewin

Les premières (et les plus célèbres) expériences de laboratoire concernant l'influence de divers styles de leadership furent faites par **Kurt Lewin**⁴⁶ et ses associés vers 1938. Bien que ces auteurs parlent de «climat social» plutôt que de style de leadership, ils indiquent clairement que ce climat était créé de toute pièce par le leader.

⁴⁵ OUOROU SAOUENGOU ALPHONSE MOUDOUKOU, op, cite, p.46

⁴⁶ Jean-Louis Bergeron, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », Relations industrielles / Industriel Relations, vol. 34, n° 1, 1979, p. 22-40.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

La principale étude comportait trois climats ou styles: autoritaire, démocratique et laissez-faire⁴⁷ :

- Le style autocratique

Le leader autocratique est celui qui commande et exige le respect. Il est direct et dirige par le pouvoir dont il dispose (récompense-sanction).

Le leader prend toutes les décisions et demande à ses subordonnés de faire exactement ce qu'il désire.

Dans cette approche, les subordonnés ne sont pas invités à participer à la prise de décision. Ce type de leader n'a aucune confiance en ses subordonnés et pense qu'ils sont paresseux et sans ambitions. Sa vision fondamentale est de se croire obligé de contrôler le travail de ses subordonnés dans les moindres détails. Il centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité. Il est souvent considéré comme un dictateur.

- Le style démocratique(ou participatif)

Le manager démocratique consulte ses subordonnés et encourage leur participation à la prise de décision. Ce type de managers peut être une personne qui ne prend pas de décision sans le consentement de ses subalternes ou alors, une personne qui prend des décisions, mais en consultant au préalable ses subalternes, il est aussi l'opposé du gestionnaire autocratique puisqu'il a confiance en ses subordonnés et croit en leur imagination et leur créativité.

Le vrai manager démocratique n'impose pas ses idées à ses subalternes mais préfère en discuter avec eux. Ce style de leadership est caractérisé par la délégation de l'autorité, par la participation des employés au processus décisionnel et par la liberté d'effectuer leurs tâches de travail comme ils l'entendent. Il est caractérisé aussi par un climat de travail favorable où règne la confiance.

- Le style « Laisser-faire »

Le leader de type « laisser-faire » utilise peu ou pas son pouvoir il laisse une liberté totale à ses subordonnés en ce qui a trait au choix des objectifs et à leur réalisations.

Ce genre d'individus dépend de ses subalternes en ce qui concerne l'élaboration des buts et les moyens de les atteindre, il considère que son rôle consiste à faciliter la tâche de ses subordonnés en leur fournissant l'information et en agissant comme lien entre le groupe et

⁴⁷ KOONTZ & O'DONNELL Op. Cite. P. 495

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

l'environnement extérieur.

Pour beaucoup de chercheurs, ce type de leader est un « non leader » puisqu'il n'a aucune influence sur le comportement de ses subordonnés.

B) Les quatre systèmes de management de RENSIS LIKERT

RENSIS LIKERT (1903-1981), psychologue américain, a conduit des recherches sur la mesure des attitudes et du comportement des individus dans les organisations. Ces recherches l'ont amené à étudier les systèmes de management appliqués dans les entreprises, et notamment les interactions entre responsables et subordonnés.

À partir des réponses à un questionnaire soumis à des cadres d'entreprises américaines et portant sur l'attitude des responsables, le système de motivation, le processus de communication, les rapports entre subordonnés, le processus de décision, la fixation des objectifs, le contrôle des résultats et l'évaluation de la performance, RENSIS LIKERT a construit quatre systèmes d'organisation ou de management sont:

- **Le style autoritaire/directif**

Le leader entretient des rapports distants avec ses subalternes, sans pour autant, leur accorder aucune confiance ;

C'est un style de leadership basé sur la peur et la soumission. Les décisions viennent d'en haut, sans consultation.

La communication est réduite à son strict minimum et est toujours descendante. La menace de sanctions est très présente. Il permet d'obtenir des résultats rapides et de traiter l'urgence, la motivation et la créativité ne sont pas mises en avant.

Ce style peut entraîner des problèmes relationnels et des conflits sociaux. Elle peut dériver vers l'autoritarisme⁴⁸ ; tout ceci peut générer de l'hostilité envers les objectifs de l'organisation et parfois même des conflits sociaux.

- **Le style autoritaire paternaliste**

Ce style de gestion est assez proche du précédent même si l'on peut considérer qu'il existe des formes de confiance de type condescendante. Le commandement paternaliste se distingue néanmoins du précédent par des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés.

Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans

⁴⁸ Frédéric Perrault, « Les quatre styles de management », N° 80, les articles économie et finances, 2011

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

certain cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques.

Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel, de la personnalité et de la culture du propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Finalement, l'influence du système de valeurs s'avère souvent décisif sur le style de commandement adopté⁴⁹.

- **Le style consultatif**

Est caractérisé par une confiance relative, une motivation par la récompense, une communication verticale descendante et ascendante, des rapports de coopération, des décisions hiérarchiques après discussion, des responsabilités partagées ;

- **Le style participatif**

Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise.

Selon LIKERT, c'est le management participatif qui est le plus efficace. Il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe. « Favoriser l'interaction entre les individus doit permettre de faciliter la résolution des problèmes au niveau du groupe, et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel de relations »⁵⁰.

Au bout de toutes ses recherches Likert en arrive à la conclusion suivante « l'organisation fondée sur un travail bien déterminé et sur un leadership orienté vers les tâches est moins efficace qu'une organisation qui adopte un style orienté sur les hommes avec une **dynamique de groupe** basée sur des **participations aux décisions** ».

⁴⁹ Jean- Michel Plane, « management des organisations », Dunod, 2003.

⁵⁰ Kurt Lewin, « Psychologie dynamique, les relations humaines », P U F, 1964

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

C) Les styles de leadership d'après Tannenbaum et Schmidt

Dans un article paru en 1958 et, qui devait par la suite obtenir une notoriété considérable, Tannenbaum et Schmidt⁵¹ adoptent l'idée que tous les comportements de leadership se situent sur une seule dimension dont un extrême est centrée sur le supérieur et l'autre sur le subalterne.

Il s'agit en fait de la dimension «participation».

Les auteurs décrivent ensuite sept points (ou styles) sur cette dimension (voir la figure) :

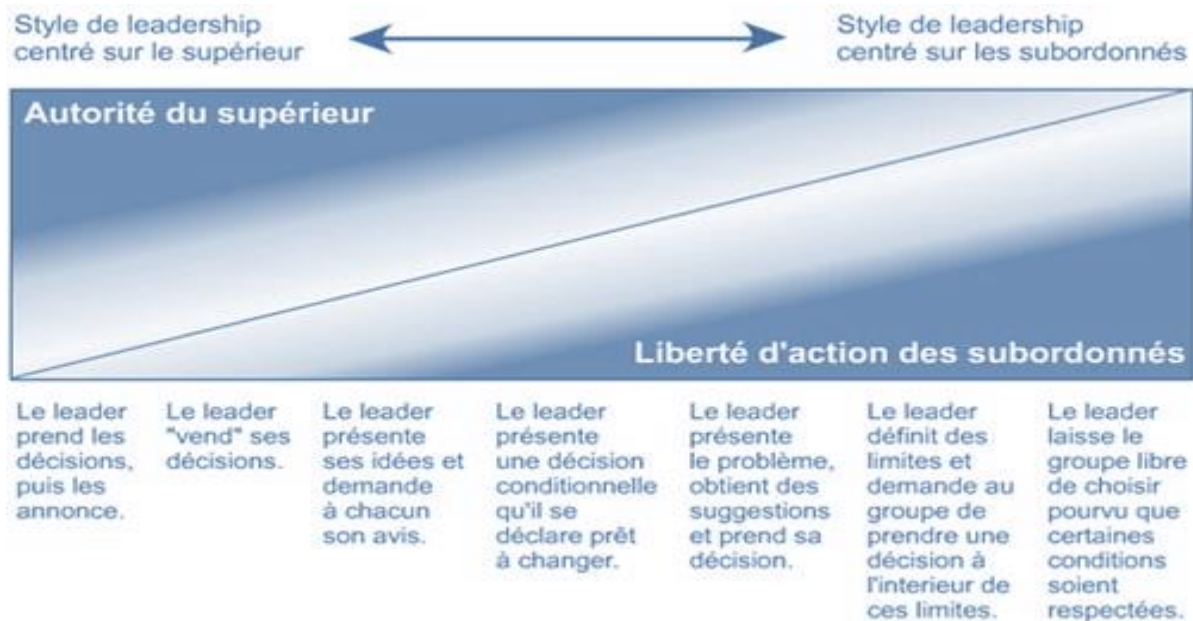
- (1) le supérieur prend les décisions et les communique;
- (2) il prend les décisions et tente de persuader ses subalternes qu'elles sont bonnes;
- (3) il prend les décisions mais invite ses subalternes à poser des questions et à demander des éclaircissements ;
- (4) il prend les décisions mais de façon provisoire seulement et attend les réactions des subalternes avant de les mettre en application;
- (5) il présente le problème aux subalternes, obtient leurs suggestions et prend ensuite sa décision;
- (6) il présente le problème, indique certaines limites et laisse ensuite le groupe prendre une décision à l'intérieur de ces limites;
- (7) il laisse le groupe prendre les décisions, n'imposant lui-même aucune limite mais insistant pour que celles qui proviennent de ses propres supérieurs soient respectées.

Cet article est une bonne illustration du genre et du nombre de styles que l'on peut créer à partir d'une seule dimension, dans ce cas-là la dimension **Participation**.

⁵¹ TANNENBAUM, Robert et Warren H. SCHMIDT, «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, vol. 36, no. 2, March-April 1958, pp. 95-101.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Figure N° 4 : les styles de leadership d'après Tannenbaum et Schmidt



Source: S. L. Dolan, E. Gosselin, J. Carrière et G. Lamoureux, « Psychologie du travail et Comportement organisationnel », Gaëtan Morin édit Québec, 2002, p.23

D) Les styles de leadership Selon Blake et Mouton

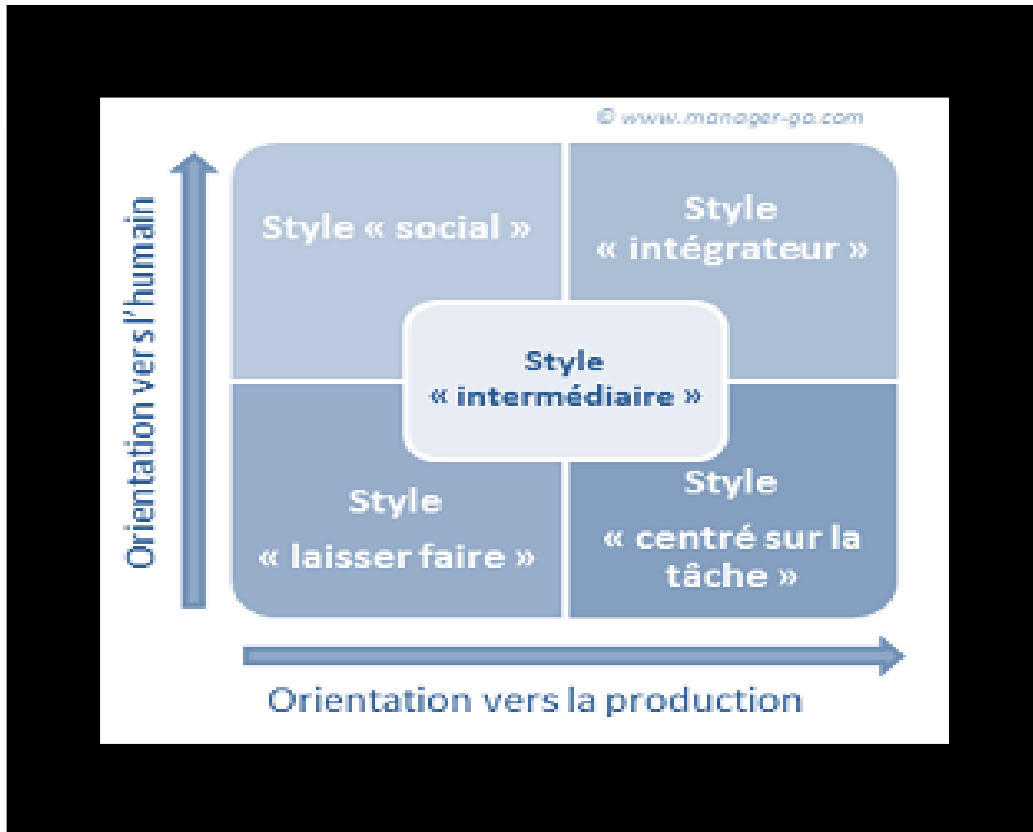
Pour plusieurs milliers de dirigeants d'entreprise à travers le monde, l'expression « styles de leadership » est associée avec le nom de Robert Blake et avec des chiffres⁵²: 9.1 (gestion centrée sur la tâche); 1.9 (gestion du type club social, centrée sur l'employé); 1.1 (gestion de type anémique); 5.5 (gestion de type intermédiaire); 9.9 (gestion par le travail en équipe).

À l'origine de ces styles, on retrouve les deux grandes dimensions identifiées par l'Université d'Ohio et celle de Michigan: l'intérêt pour la production et l'intérêt pour l'élément humain.

⁵² Jean-Louis Bergeron, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 34, n° 1, 1979, p. 22-40.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Figure N°5 : La grille managériale de Blake et Mouton



Source : <http://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>, vue le 16-02-2015

Selon la grille managériale de Blake et Mouton on trouve les cinq styles de leadership suivants⁵³:

- **L'autocrate**

Planifie, contrôle et dirige en tenant compte exclusivement de la production, considérant l'employé comme un outil de production paresseux et indifférent, il planifie dans les moindres détails, prends toutes les décisions, exige une obéissance absolue et contrôle tous les résultats il utilise aussi le règlement normes et procédures et n'hésite pas à recourir aux punitions lorsque cela s'avère nécessaire.

⁵³ Blake et Mouton, « les deux dimensions du management, Paris, Ed d'organisation, 1969.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- **Le leader social**

Consiste le climat et l'ambiance propriétaire, se désintéresse de tout à maintenir de bonnes relations à l'intérieur de son groupe, il s'occupe donc avant tout à éviter les conflits, exerce peu de contrôle ne blâme jamais et laisse les employés se diriger tout en les félicitant souvent.

- **Le laisser-faire**

C'est un spécialiste du non-engagement et retiré les bénéfices du système dans lequel il soit sans s'impliquer réellement.

*Le style intermédiaire cherche des compromis

Entre les besoins de l'organisation (production) et ceux des employés (relations humaines). Il cherche à convaincre et motiver plutôt qu'à diriger, il obtient un résultat adéquat sans plus.

- **L'intégrateur**

Particulièrement valorisé par Blake et Mouton in est le seul qui suscite l'engagement véritable du personnel pour réaliser la production en créant un climat de confiance et en promouvant l'initiative, il cherche à obtenir un rendement élevé en faisant participer tous les membres du groupe aux décisions concernent les objectifs à atteindre et les moyens d'y arriver, il s'efforce d'impliquer tout le monde dans le processus de planification d'organisation et de contrôle du travail.

Si ces travaux semblent confirmer par un nombre d'auteurs qui ont montré que les unités le plus productives d'une organisation avaient effectivement des leaders sur les deux dimensions, néanmoins, la relation entre la productivité et le style de leadership ne soit pas établie de manière très ferme.

Ainsi pour parvenir à concilier entre leadership et performance, on fait intervenir la variable « situation ». Le leadership doit avant tout être approprié à chaque situation, il en est requièrent un style participatif alors que d'autres un style plus autoritaire.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

D) Les styles de leadership Selon Blanchard et Hersey

Comme le montre la figure le modèle de Hersey et Blanchard dégage quatre styles de leadership : le leadership de délégation, le leadership de participation, le leadership de motivation et le leadership autocratique.

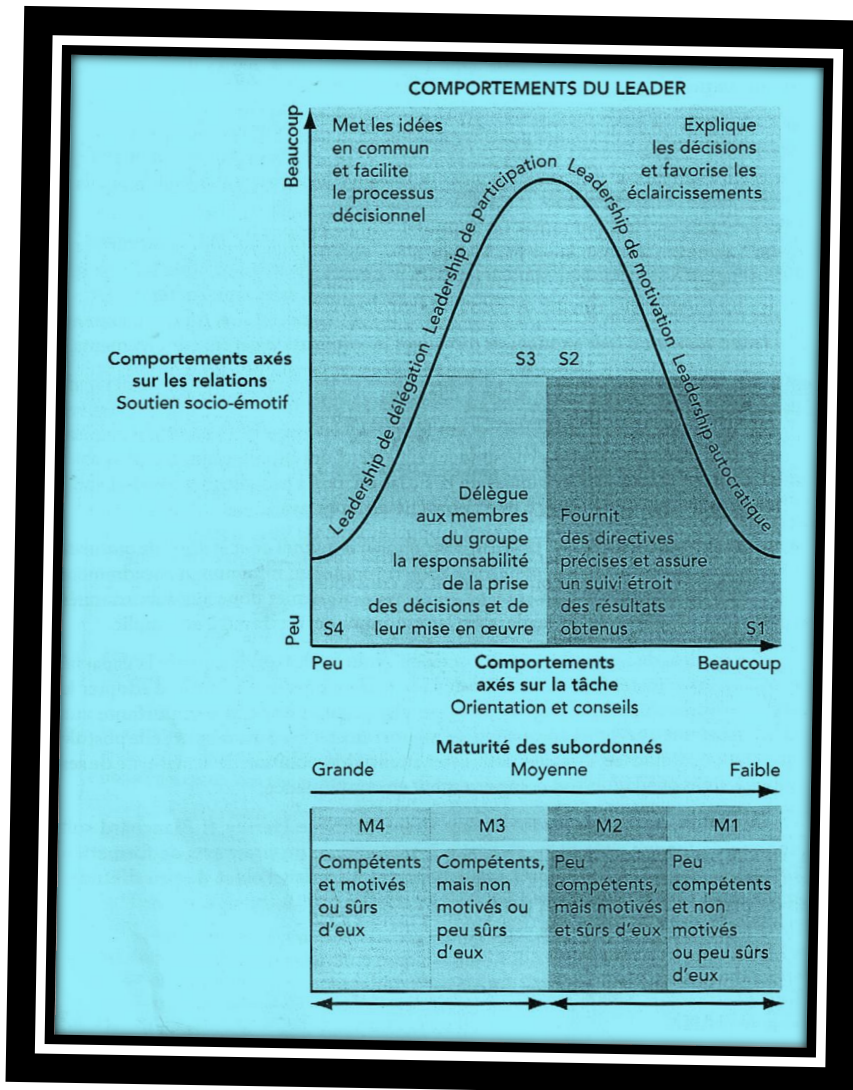
Chacun repose sur une combinaison particulière de comportements de leadership axés sur la tâche et de comportement de leadership axés sur les relations.

La figure indiquée également le style de leadership le plus approprié à chacun des degrés de maturité des subordonnés⁵⁴ :

⁵⁴John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Oshorn, Claire de Billy, op cite, p.328

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Figure N°6 : Le modèle du leadership situationnel de Hersey et Blanchard



Source : John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Oshorn, Claire de Billy, « comportement humain et organisation », 4^e édition, Canada, 2010, p.327

- **Le leadership autocratique**

Convient mieux aux subordonnés dont la maturité est faible. Il consiste à préciser les rôles des travailleurs qui ne peuvent ni ne veulent prendre de responsabilités ; en éliminant toute ambiguïté quant à la tâche à effectuer, on fait disparaître tout sentiment d'insécurité.

- **Le leadership de motivation**

Convient mieux aux subordonnés dont la maturité est de faible à moyenne. Ce style de leadership permet à la fois d'orienter la tâche des travailleurs qui souhaitent assumer des responsabilités sans avoir toutes les aptitudes des nécessaires pour le faire, et de leur offrir le

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

soutien nécessaire. Afin de maintenir l'enthousiasme, il faut ajouter aux directives les explications et les renforcements.

- **Le leadership de participation**

Convient mieux aux subordonnés dont le degré de maturité est de moyen à élevé. Ce style de leadership donne de bons résultats avec des subordonnés qui ont toutes les aptitudes requises pour prendre des responsabilités, mais qui ne souhaitent pas de le faire. Ceux-ci ont besoin d'appui et de considération pour accroître leur motivation.

En les invitant à prendre part aux décisions, le leader stimule leur volonté de s'investir dans leur travail.

- **Le leadership de délégation**

Convient bien aux subordonnés dont le degré de maturité est élevé. Ce style de leadership consiste à procurer un minimum d'encadrement et de soutien par rapport à la tâche à effectuer ; il permet donc aux subordonnés compétents et déterminés d'assumer la responsabilité du travail à accomplir.

Ce modèle de leadership situationnel exige du leader qu'il acquière la capacité d'évaluer avec justesse les exigences de la situation, puis de choisir et d'adopter le style de leadership approprié.

Cette approche accorde une place importante aux subordonnés et à ce qu'ils éprouvent par rapport aux tâches à accomplir ; elle postule que, pour être efficace, le leader doit rester attentif à l'évolution de la maturité de ses subordonnés et adapter son comportement en conséquence.

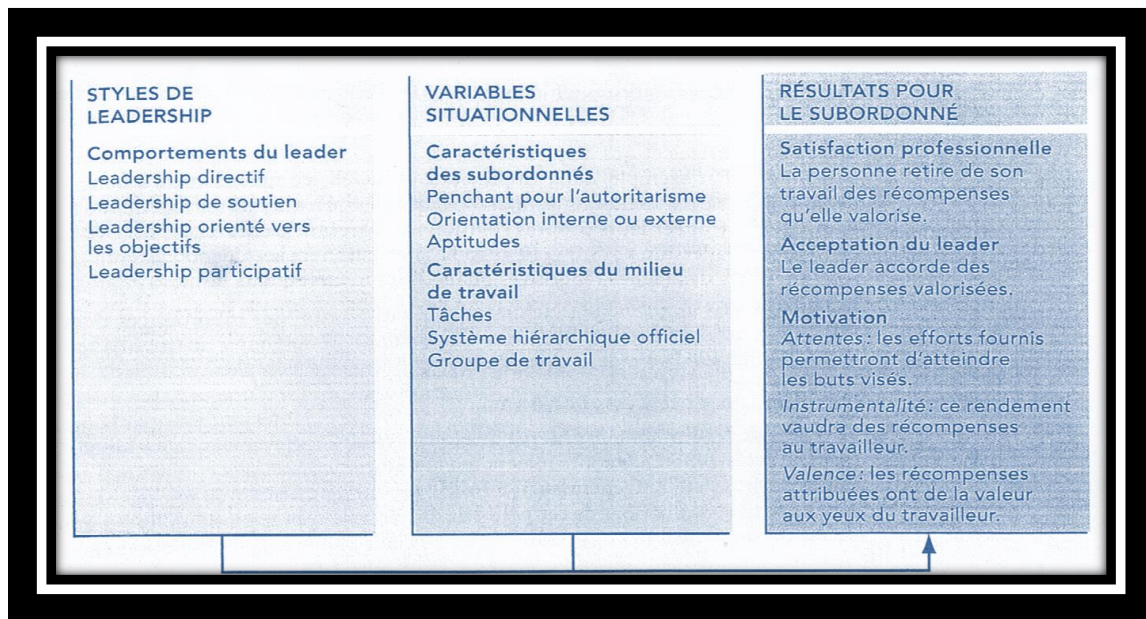
E) Les styles de leadership Selon House

Ce modèle postule que l'efficacité du leader dépend de sa capacité à conduire l'employé dans le sens de la réalisation des objectifs de l'organisation et à engendrer chez ce dernier un sentiment de satisfaction. L'employé doit donc établir un lien qui lui est propre, entre ces deux axes. Au leader, de proposer les comportements attendus par l'organisation.

House présente quatre types de leadership, le leadership directif, le leadership de soutien, le leadership orienté vers les objectifs et le leadership participatif.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Figure N°7 : Les styles de leaderships établis par House.



Source : John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Oshorn, Claire de Billy, « comportement humain et organisation », op cite, p.325

La figure résume les quatre styles de House⁵⁵ :

- **Le leadership directif**

Consiste à expliquer de façon très détaillée les tâches que les subordonnés doivent accomplir ainsi que la manière dont celles-ci doivent être accomplies, ce qui revient sensiblement à la structuration des activités.

- **Le leadership de soutien**

Accorde la priorité aux besoins et au bien être des subordonnés et favorise l'instauration et le maintien d'un climat de travail amical ce qui revient sensiblement à adopter des comportements empreints de considération pour autrui.

- **Le leadership orienté vers les objectifs**

Met l'accent sur la fixation d'objectifs stimulants et sur l'obtention d'un rendement élevé ; il repose sur une confiance inébranlable en la capacité des membres du groupes d'atteindre les résultats visés, si ambitieux soient-ils.

⁵⁵John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Oshorn, Claire de Billy, op cite, p.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- **Le leadership participatif**

Est axé sur la consultation : le dirigeant invite les subordonnées à lui faire part de leurs suggestions et en tient compte dans ses prises de décisions.

G) Les styles de leadership selon Bass

Bass (1985) identifie deux genres principaux de leadership⁵⁶: « transactionnel » et « transformationnel ». Les leaders transactionnels ont tendance à être principalement orientés sur l'action, tandis que les leaders transformationnels tendent à utiliser un niveau plus élevé de vision. Certains leadership impliquent de développer principalement des compétences « transactionnel », alors que d'autres nécessitent des processus « transformationnel ».

Bass commence par définir ce qui lui semble être le style de leadership le plus efficace dans les organisations contemporaines⁵⁷ : le leadership transformationnel. Selon lui, les leaders transformationnels influencent leurs équipes de trois façons. Premièrement, ils élèvent leur niveau de conscience à propos de l'importance et de la valeur des buts poursuivis. Deuxièmement. Ils invitent les équipiers à transcender leur intérêt personnel pour le bien du groupe ou de l'organisation. Troisièmement, ils proposent aux équipiers de satisfaire des besoins plus élevés (idéaux).

Le modèle de Bass inclut sept types de comportement et trois styles de leadership sont⁵⁸:

- **Le non-leadership**

Laissez-faire : Evite les décisions, se retire quand on a besoin de lui, ne s'implique pas et ne prend pas position.

- **Le leadership transactionnel**

Management par exception : N'intervient que quand les collaborateurs deviennent des attentes. Tant que les choses se passent selon les attentes, il ou elle ne tente pas de changer quelque chose. Donne du feedback négatif quand les critères ne sont pas remplis.

Rétribution contingente : Soumet la rétribution à l'effort. Dit aux collaborateurs ce qu'il faut faire s'ils veulent une contrepartie de l'effort. Donne des recommandations spéciales et des promotions pour un bon travail.

⁵⁶ Robert B. Dilts, op cite, p. 137

⁵⁷ Valérie- Claire Petit, « Leadership, l'art et la science de la direction d'entreprise », Pearson France, 2013, p.151

⁵⁸ Robert B. Dilts, op cite, p. 137, 138

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- **Leadership transformationnel**

Management par objectif : Fournit aux collaborateurs des représentations claires des buts désirés et des critères leur permettant de déterminer quand ces derniers ont été atteints. Encourage les collaborateurs à utiliser leur propres ressources et capacités.

- ✓ Stimulation intellectuelle :

Les idées du leader obligent les collaborateurs à repenser certaines de leurs propres idées. Les vieux problèmes sont repensés d'une façon nouvelle. L'accent est mis sur l'intelligence, la rationalité et la résolution attentive des problèmes.

- ✓ Inspirateur :

Fonctionne comme un « meneur », en motivant et encourageant les collaborateurs à faire de leur mieux, ou donner le petit supplément. Met l'accent sur les valeurs, les croyances favorisantes vis-à-vis des possibilités futures.

- ✓ Considération individuelle :

Accorde une attention personnalisée aux membres négligés, traite chaque collaborateur individuellement, coache et conseille.

- ✓ Charismatique (Influence idéalisée) :

A un sens de la vision, de la mission, et insuffle de la motivation aux collaborateurs. C'est un modèle que les collaborateurs ont envie de suivre, S'assure du respect et de la confiance.

2-3-3 Les Qualités des leaders

A) J. Couzes et B.Posner

A partir d'études effectuées auprès de milliers de cadres américains **J.Couzes** et **B.Posner**⁵⁹ affirment que pour les dirigés la crédibilité du leader repose sur quatre qualités majeurs :

- L'honnêteté : c'est la cohérence entre les actes et les paroles du leader, sa sincérité, son ouverture et sa transparence ;
- La compétence : Les collaborateurs conscients que le leader ne peut pas tout savoir, attendent toutefois, de lui, qu'il apporte à travers ses compétences et son savoir faire une valeur ajoutée qui permet à son équipe d'être performante ;
- Etre tourné vers l'avenir : La vision du leader doit permettre à son équipe de savoir pourquoi ils travaillent et comment ils doivent le faire ;

⁵⁹ James Couzes, Barry Posner, Le Défi du Leadership, Jossey Bass.Inc.Publisher, 1987, Afnor 1991.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- Etre motivant : Le leader doit absolument doit absolument doit être muni de cette qualité, ce qui nécessite dynamisme positivisme et enthousiasme.

Le leader doit donc avoir pour rôle principal de faire en sorte que tous les membres de l'équipe, y compris lui-même, fonctionnent au mieux de leurs possibilités, pour ce faire, il doit nécessairement se connaître lui-même et connaître les autres, comprendre leurs besoins, reconnaître ses réussites et celles de l'équipe, avoir une bonne estime de soi mais également estimer les autres.

B) HOUSE

Les qualités de leader dépendent des circonstances auxquelles celui-ci est confronté. Néanmoins, établir une liste de qualités transcendantes pratiques dans toutes les situations est parfaitement possible si on considérait les trois sources de pouvoir qui accompagnent la nomination à un nouveau poste.

- **Les pouvoirs de la fonction** (acquis dès l'entrée en fonction)

celui de récompenser: recruter, féliciter, promouvoir

celui de punir: critiquer, réaffecter, rétrograder ou licencier ;

celui de l'autorité: approuver et désapprouver.

- **Les pouvoirs de la personne** (acquis ou appris avec l'expérience)

l'expertise: connaissance, information, expérience.

Le caractère: intégrité, charisme, attentes.

- **Les pouvoirs de l'entreprise transformée** (créés dans l'exercice de la fonction)

Le pouvoir de responsabilisation: déléguer le pouvoir, autoriser.

Le pouvoir de réorganisation: reconcevoir, restructurer, réorganiser.

Les pouvoirs de la fonction résident dans l'autorité attribuée par l'organisation, et son application effective dans le cadre d'une bonne gestion, cependant, une des spécificités d'un bon manager leader est d'aller au-delà des pouvoirs attribués lors de l'entrée en fonction.

C) Michael Page

Pour Michael Page (cabinet leader en recrutement), les **qualités communes à tout bon leader**⁶⁰ sont :

⁶⁰ www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/les-10-qualités-dun-vrai-leader vu le 07/02/19 à 14h

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- **Savoir faire confiance**

La confiance est la clé de réussite et le secret de la performance de toute organisation, le leader capable de se faire confiance et de faire confiance aux collaborateurs, celui qui met la transparence au cœur de ses échanges et qui prend des décisions justes et réfléchies adopte ainsi un style de leadership qui le mènera très certainement au succès !

- **Fixer des objectifs clairs**

Un bon leader doit encourager l'échange et le dialogue pour renforcer la cohésion au sein de son équipe, il doit aussi faire en sorte que les objectifs qu'il fixe soient clairs pour ses collaborateurs, ce qui lui permet de déterminer la contribution distinctive de chacun à la réussite commune.

- **Personnifier les valeurs de l'entreprise**

En incarnant les valeurs de l'organisation, le leader aura plus de légitimité auprès de son équipe, qui le suivra sans hésitation.

- **Permettre l'échange et la transmission du savoir**

En encourageant le travail de groupe et par là même les échanges et le transfert des savoirs et des idées entre les membres de l'équipe, le leader réalisera l'objectif de faire évoluer son équipe, de la faire monter en compétences, de libérer les talents pour plus d'autonomie et de créativité.

- **Récompenser les bonnes initiatives**

Un bon leader doit savoir mettre ses collaborateurs en avant, il doit encourager les membres qui se distinguent en le faisant remarquer aux autres, Cette attitude permettra de motiver l'équipe et de booster sa performance.

- **Encourager le changement**

Le bon leader sait s'appuyer sur l'intelligence collective pour avancer et faire avancer ses collaborateurs, il doit ainsi encourager l'équipe à émettre et tester de nouvelles idées

- **Savoir prendre soin de soi**

L'humeur du leader déteint forcément sur l'humeur générale, qu'elle soit bonne ou mauvaise. C'est pour cette raison que ce dernier doit s'octroyer des moments de détente qui lui permettront d'être plus apte à surmonter n'importe quel challenge de façon positive dans un climat détendu.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- **Communiquer en toute transparence**

Un leader qui sait faire preuve d'ouverture et de transparence quelle que soit la situation qui se présente, fait en sorte que les membres de son équipe se sentent eux aussi plus libres de s'exprimer franchement (profitez des feedbacks !).

- **Avoir des convictions**

Un bon leader est celui qui a confiance en lui et qui ose s'affirmer et soutenir ses idées et projets, et qui, cependant, n'oublie pas de rester humble et garde à l'esprit qu'il peut aussi avoir tort...

- **Devenir le leader que l'on a toujours rêvé de rencontrer**

Un bon leader doit savoir se souvenir des attentes qu'il avait et de ce à quoi il portait un intérêt particulier alors qu'il n'était encore qu'un subalterne. Qu'attendiez-vous de vos responsables ? De l'exemplarité, de l'intégrité, un certain caractère et des compétences éprouvées ? Devenez le leader que vous auriez aimé avoir à cette époque.

Pour David A. Nadler et Michael L. Tushman un bon leader doit :

- **Développer une vision d'ensemble**

- avoir une vision motivante
- fixer les espérances à un niveau élevé
- avoir un comportement harmonieux

- **Dynamiser le personnel**

- faire preuve d'enthousiasme
- manifester une certaine confiance personnelle
- chercher, trouver et exploiter le succès

- **Faciliter les choses**

- exprimer son soutien personnel
- avoir de l'empathie pour les autres
- faire confiance aux autres

D) Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl

Ont mis en évidence les " **qualités** " du leader charismatique⁶¹ :

- **Avoir** une forte estime de soi.

⁶¹ Patrice Stern, Jean MarcSchoettl, La boîte à outils du management, Dunod Décembre 2017

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- **Élaborer** une vision et la faire partager.
- **Mobiliser** toute son énergie dans la réalisation de l'objectif.
- **Savoir donner** du sens et créer de l'adhésion.
- **Laisser** la place à l'imagination, à l'originalité, à l'intuition.
- **Réaliser** l'adéquation entre ses points forts et les attentes de son entité.
- **Ne pas avoir peur** du risque ou de l'échec.
- **Savoir s'affranchir** des structures ou des systèmes.

Les qualités intrinsèques du leader pour (Bennis1991) sont : imagination, ouverture, synthèse, risque, flexibilité, expérimental, cerveau total et long terme

E) La Harvard Business Review a publié une étude réalisée auprès de 195 leaders dans 15 pays différents l'étude menée par Sunnie Giles lui a permis de classer les meilleures compétences à avoir pour bien manager une équipe⁶²,

F) Sunnie Giles a demandé à 195 leaders de 30 entreprises à travers le monde de choisir 15 compétences qu'ils jugent incontournables sur 74 suggérées ; elle résume les résultats obtenus en cinq compétences clés:

- Installer une relation de confiance avec ses collaborateurs

Pour 67% des leaders interrogés, la qualité la plus importante consiste à entretenir des valeurs et une éthique Car elle permet de créer un environnement de confiance et de sécurité favorable à la création, à l'efficacité, à l'innovation, à l'ambition et à l'engagement des collaborateurs.

- Favoriser l'autonomie

Le leader doit déléguer pour permettre des marges de manœuvre et une capacité d'initiative aux collaborateurs, ce qui favoriserait leur satisfaction leur implication et leur autonomie. Pour cela, 59% des leaders estiment qu'il faut savoir fixer des objectifs clairs mais rester souple sur leur réalisation pour permettre à chacun de gérer son travail à sa manière, l'essentiel étant que les buts soient atteints.

⁶² <http://hbr.org/03/2016/> the most importante leadership compétences according to leaders around the world vu le 08/02/2019 à 17h00

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- Créer un esprit de groupe

(42%) des interrogés pensent que le meilleur moyen de favoriser un climat de bien-être consiste à communiquer souvent et ouvertement et à favoriser la solidarité et l'unité au sein du groupe.

- Encourager l'apprentissage des collaborateurs...

39% des leaders interrogés ont validé l'idée d'accueillir les nouvelles idées et d'accepter les erreurs, de transmettre le goût du risque, tout en assurant un environnement de sécurité en cas de tentative non concluante (avis de 37% des personnes interrogées).

- Avoir un impact

43% des leaders interrogés jugent très important le fait d'avoir une vision de l'avenir et d'apporter leur petite pierre à la construction de la prochaine génération de leaders. Pour cela, il est important d'être impliqué dans leur propre formation... Mais aussi dans celle de leurs collaborateurs.

2-3-4 DIFFERENCE ENTRE LEADER ET MANAGER

La relation entre le leadership et le management a largement alimenté la littérature sur l'entreprise. Elle a aussi contribué à entretenir la confusion, à la fois dans l'enseignement et dans l'entreprise elle-même.

George Mac Gregor BURNS, le politologue, fut l'un des premiers à relever le défi qui consistait à analyser ce sujet en profondeur. Il a développé la réflexion de Max WEBER sur les sources de l'autorité et du charisme en opérant une distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel.

Alors que le leadership transactionnel peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste qui se confond souvent avec ce qu'on appelle le rôle du manager.

Le leadership transformationnel cherche à satisfaire les attentes supérieures des subordonnés ; à la dimension humaine aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun.

Abraham ZALEZNIK, a écrit un article intitulé : « Managers et leaders, sont-ils différents ? »⁷ Il conclut par l'affirmative. Selon lui, le comportement des managers est dicté par le consensus ; ils sont davantage motivés par les problèmes de procédures que par les

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

questions de pouvoir, alors que les leaders suivent leur propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.

Les leaders ont un courage de leurs convictions. Zaleznik montre en outre clairement que les leaders possèdent une vie intérieure plus riche, les véritables leaders inspirent parfois une crainte mêlée de fascination et de dévouement, mais ils font avancer les choses ; ils créent la différence dans l'entreprise voire dans le monde. Les managers, eux, se contentent de mettre en application la vision du leader,

Il établit une liste des détails qui font la différence entre un leader et un manager :

- Un leader est plus créatif, tandis qu'un manager analyse les processus ;
- Un leader peut s'accommoder du chaos et du manque de structure, le manager recherche la stabilité, il exerce un contrôle sur les activités ;
- Un leader est en quête de sens et de problématiques nouvelles, le manager s'inscrit dans une logique de résolution de problèmes ;
- Le leader est dans la création et la déviance, tandis que le manager est dans la rationalisation et dans les multiples processus ;

Warren Bennis, qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise, distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ».

BENNIS (1991) a souligné certaines différences capitales entre le leader et le manager :

- Le leader innove et le manager administre ;
- Le leader développe des nouveautés, le manager gère des affaires courantes ;
- Le leader se focalise sur les hommes, le manager se centre sur les systèmes et les structures ;
- Le leader inspire la confiance, il a une perspective de long terme, le manager use du commandement, il a une vue à court terme ;
- Le leader crée et défie, le manager imite et copie ;
- Le leader fait ce qu'il faut faire, le manager fait ce qu'il doit faire.

D'autres auteurs expriment cette distinction en précisant que l'on gère les choses mais que l'on guide les hommes ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

John Adair fait remarquer que le leadership implique une direction ou une orientation tandis que gérer suppose manipuler, manier ou maîtriser ;

De manière générale on tient les leaders supérieurs aux managers. De ce fait, il est important de résumer certains éléments qui différencient ces hommes et sur lesquels s'accordent tous les auteurs :

- Les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent.
- Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité.
- Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme.
- Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers soucieux des règles et des réglementations, sont centrés sur la procédure.

- Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers le comment.
- Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler.
- Les leaders simplifient, alors que les managers se plaisent dans la complexité.
- Les leaders se fient à leur intuition, alors que les managers s'appuient sur le raisonnement logique.
- Les leaders tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large, alors que les managers se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise.

Nous avons aussi pu relever une autre dimension de différences dans la manière de travailler :

- **Faire un programme**

Le manager fait un plan et un budget: il fixe les étapes détaillées et les calendriers pour parvenir aux résultats recherchés. Il attribue ensuite les ressources nécessaires pour que les choses se réalisent.

Le leader fixe l'orientation : il développe une vision de l'avenir, souvent d'un avenir lointain .Développer les stratégies permettant de parvenir aux changements nécessaires à la concrétisation de cette vision

- **Développer un réseau relationnel pour que le programme se réalise**

Le manager s'occupe de l'organisation et de la dotation en effectifs : il met en place des structures pour la réalisation du plan, , il assigne les responsabilités et les autorités pour l'exécution du plan, il fourni des méthodes et des procédures pour aider le personnel dans son action, il crée des systèmes pour surveiller la mise en place et l'exécution du travail.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Le leader s'intéresse à l'adaptation du personnel : par des paroles et des actes, il fait en sorte que tous ceux dont la coopération peut être nécessaire prennent conscience de la direction à prendre, il favorise la création d'équipes et de groupes qui acceptent la vision et les stratégies de l'organisation.

- **L'exécution**

Le manager contrôle et résout des problèmes : il fait l'examen assez détaillé des résultats, en les comparant au plan, il analyse les écarts, planifie et prépare des solutions aux problèmes identifiés ;

Le leader stimule les gens pour qu'ils franchissent les obstacles politiques, bureaucratiques et humains et qu'ils évoluent, en satisfaisant les aspirations du personnel qui sont élémentaires mais souvent insatisfaites ;

Le manager améliore les prévisions et l'organisation. Il obtient les résultats-clés attendus par les différentes parties prenantes par exemple, pour les clients, fournir à temps ; pour les actionnaires, respecter le budget ;

Le leader réalise le changement, souvent radicalement. Il est en mesure d'apporter des changements extrêmement utiles ; par exemple des nouveaux produits désirés par les clients, des nouvelles approches dans les relations de travail, qui aident l'entreprise à être plus compétitive ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Section 4 : La Communication

4-1 Quelques définitions de la communication :

La communication est un processus prévisible, continu et toujours présent, de partage de signification à travers une interaction de symboles. (Myers & Myers, 1984 : 111), elle est aussi considérée comme l'ensemble des moyens utilisés pour influencer autrui et reconnus comme tels par celui qu'on veut influencer. (Bertrand, 1991 : 115).

C'est l'échange d'informations et de significations créées et partagées entre deux personnes ou plus à travers les messages verbaux et non verbaux, en fonction d'un contexte donné (Cormier, 1995). Au sens large, une communication désigne tout échange de messages;

C'est un processus au cours duquel des significations sont transmises entre des personnes ou des groupes. (Maisonneuve, 1982 : 172). Communiquer, c'est nécessairement tenter de traduire une expérience totale, atemporelle, en la plaçant dans une séquence temporelle. (Rimé, 1984 : 417).

L'acte de communiquer ne se traduit pas par un transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée (Varela, 1989 : 115).

La communication peut, en somme, être définie comme le système de comportement intégré qui calibre, régularise, entretient et, par là, rend possibles les relations entre les hommes¹.

Par conséquent, nous pouvons voir dans la communication le mécanisme de l'organisation sociale, tout comme la transmission de l'information est le mécanisme du comportement communicatif. (Scheflen, 1981 : 157).

La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation de une (ou plusieurs) personne(s) – l'émetteur – avec une (ou plusieurs) personne(s) – le récepteur –, en vue d'atteindre certains objectifs. (Anzieu et Martin, 1982 : 189).

La communication, c'est l'échange et la circulation d'informations dans un réseau reliant des émetteurs et des récepteurs. (De Rosnay, 1975 : 168).

La communication est en quelque sorte le parachèvement de l'information, « tous les moyens de communication sont des moyens d'information. Par contre, les moyens d'information ne

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

sont moyens de communication que s'ils permettent un message-retour ». (Lougovoy, 1974 : 61 in Massé, 1994 : 15).

En linguistique, le terme de communication renvoie d'une part à une opération caractérisée par une incompréhension vérifiable dans la pratique; il désigne d'autre part une alternance, c'est-à-dire le fait que tout locuteur peut devenir auditeur et tout auditeur peut, à son tour, devenir locuteur. En l'absence de cette double caractéristique on ne saurait parler de communication que par allégorie linguistique. (Germain & Leblanc, 1983 : 89).

4-2 La communication interne

Dans toute entreprise, des actions de communication sont mises en œuvre à destination des salariés ; l'ensemble de ces actions est régi par ce qu'on appelle communément la communication interne.

Celle-ci fait parti intégrante de la politique globale de communication de l'entreprise et constitue un moyen solide de rapprochement entre dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et une source d'informations qui répond aux attentes des collaborateurs en la matière.

S'intéresser à la communication interne revient à appréhender les bénéfices qu'elle peut rendre, particulièrement en tant que moyen de motivation des salariés et cela quelle que soit l'activité ou la taille de l'entreprise.

C'est un outil de management indispensable, par sa contribution à la stratégie de l'entreprise et par son accompagnement du projet de l'entreprise ;

De ce fait, la communication interne est aujourd'hui une fonction à part entière dans les entreprises, elle représente le dialogue entre les salariés et leurs dirigeants, mais également la transparence dans les relations entre les collaborateurs au sein d'une organisation.

4-2-1 Qu'est ce que la communication interne :

« La communication interne peut se définir come le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

La stratégie de communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communications existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêts général ». ⁶³

C'est l'une des activités les plus récentes dans nos entreprises, car elle s'est développée depuis un peu plus d'une vingtaine d'années ; avec comme objectif global la récolter puis la diffusion, la communication des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister, de collaborer, de travailler et de produire.

Pour Jean Pierre Citeau « la communication interne pourra se définir comme l'ensemble des mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint des objectifs d'information et d'écoute de l'autre » ⁶⁴

Quand à Edouard Rencker, il estime que la communication interne « est un exercice délicat, subtil, changeant, adaptable, souvent intuitif mais que l'on peut néanmoins étayer par des 'briques' de méthodologies, et un ensemble de techniques empruntés » ⁶⁵.

Elle doit donc évoluer aux mêmes rythmes que l'entreprise, de ses évolutions et de ceux qui y travaillent, et être par « définition une communication éponge, parfaitement perméable à l'air du temps » ⁶⁶

En effet, L'efficacité du travail des collaborateurs nécessite qu'ils soient pleinement informés, les managers peuvent ainsi déployer la performance des collaborateurs au sein de l'organisation par le moyen le plus facile qu'est le partage de l'information, qui facilite la compréhension de la situation générale, et l'atteinte des objectifs généraux, de même qu'elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs, en entraînant la dynamique de tous.

⁶³.Nguyen-thanh Fanelly, *la communication : une stratégie au service de l'entreprise*, economica, paris, 1995, p27

⁶⁴ Jean pierre Citeaux ,Gestion des ressources humaine ,principes généraux et cas pratiques ,Armand Colin ,Paris1998,p120.

⁶⁵ Edouard Rencker ,le nouveau visage de la communication interne ,eyrolles 2007 ,p6.

⁶⁶ Virgine Durand ,les metiers de la communication d'entreprise ,PUF,1999.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

4-2-2 typologie de la communication interne:

***La communication descendante :**

Elle comporte l'ensemble des informations émanant de la hiérarchie et destinées à l'ensemble des salariés de l'entreprise

Les supports de ce type de communication sont variés. Ils peuvent concerner entre autres :

- Le journal interne
- Les affichages
- Les réunions internes
- Les notes de service
- Les circulaires
- L'information par téléphone
- Les vidéo-instructions.

La communication interne descendante est généralement utilisée pour informer, pour former ou pour diriger les collaborateurs ; C'est donc un outil de management classique.

Avec la communication descendante, on ne cherche pas, dans la plupart des situations, à partager ou à échanger, d'où les limites de cette forme de communication puisqu'elle néglige l'information retour et le feed-back tant recherchés pour faire de la communication au vrai sens du terme.

Toutefois la communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente, or mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante sans accorder aux salariés la possibilité de s'exprimer serait absurde, c'est la raison pour laquelle celle-ci doit être complétée par une communication ascendante.

***La communication ascendante :**

La communication ascendante prend le chemin inverse de sa précédente, c'est l'ensemble des pratiques qui permettent de faire remonter les attentes et les besoins des salariés vers la hiérarchie ; elle part des échelons inférieurs de la hiérarchie vers les échelons supérieurs ; C'est ce qu'on appelle communément la « remontée de l'information », tardivement reconnue (relativement à la précédente) comme outil de management,

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

La communication ascendante est rarement bien maîtrisée et même un peu redoutée par les dirigeants d'entreprises publiques particulièrement, de ce fait elle est un peu négligée.

Bien souvent la communication ascendante dérange la hiérarchie dans certaines institutions et entreprises à management traditionnel, or elle peut se révéler fondamentale dans la formation de l'information, les prises de décisions en fonction du terrain, et dans l'installation d'un climat social et entrepreneurial positifs ainsi que de l'esprit d'équipe.

Elle permet aussi de connaître les aspirations et les attentes du personnel et des divers intervenants sur le terrain, afin de prévenir les éventuels conflits ou tensions internes ou externes.

La communication ascendante peut s'avérer très utile dans l'amélioration des performances.

Les supports les plus utilisés dans la communication ascendante sont en général :

- La boîte à idées ou à suggestions
- Les sondages
- Conventions de personnel
- Les affichages internes
- Les tribunes libres dans le journal interne
- Les réunions internes
- Les échanges verbaux
- Les lettres ouvertes
- Les rumeurs
- Les tournées terrain

***La communication horizontale :**

La finalité de cette forme de communication est de favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise, et ce en vue de partager les connaissances et d'intégrer tous les salariés dans la prise de décision. Ce type de communication écarte toute notion de hiérarchie, c'est un échange d'égal à égal entre différents services, sections ou départements de l'entreprise qui se fait sous forme de rencontres formelles ou informelles animées par le dialogue, ce sont des :

- Rencontres interservices
- Réunions de réflexion ou de travail
- Affichages
- Notes d'information
- Journal interne

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- Sessions de team-building
- Conventions d'entreprise

Ainsi la communication horizontale permet de rassembler les divers services autour des mêmes valeurs et de partager informations et connaissances parmi le personnel et entre départements, permettant ainsi de réduire, le cloisonnement, et d'améliorer la coordination des actions.

De cette manière elle va permettre d'instaurer une vraie Culture d'entreprise où chacun connaît l'autre, avec ses forces, ses limites, ses domaines d'intervention, ses priorités, ses moyens, ses méthodes ...etc.

La communication horizontale ou latérale est un type de communication à encourager mais aussi à contrôler car elle est la source de rumeurs quand l'information hiérarchique est insuffisante.

Communication et information quelle différence ?

La première constatation à faire réside dans l'essence même des deux concepts :
L'information est d'essence opérationnelle : elle consiste à fournir des informations descendantes, ascendantes ou latérales ;
Quand à la communication elle est relationnelle : elle consiste à créer une interaction entre les informations données par chaque partie, qui, de ce fait, produit une valeur ajoutée.
En ce sens, elles répondent à différents types de besoins.

Opérationnellement parlant, il existe différentes catégories d'informations⁶⁷ :

- L'information opératoire :

Elle est opératoire parce qu'elle peut réorienter certaines actions au niveau de la réalisation des tâches ou missions attribuées à l'unité ;

Elle rapporte un fait certain, non enclin à discussion, mais qui doit être pris en considération dans les actions de l'unité ;

En tant qu'information opérationnelle, elle est de courte durée de vie, au bout de quelques jours, elle perd sa valeur et sa pertinence ;

Elle peut être donnée par écrit ou oralement sans aucun effet sur sa forme ;

⁶⁷ P Ramond, Management opérationnel, direction et animation des équipes, Maxima, Paris 2004

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Elle peut être envahissante quand on en reçoit un grand nombre dans une même journée, toutefois elle demeure nécessaire à l'efficacité quotidienne, du fait qu'elle permet le réajustement des activités en fonction des nouvelles données qu'elle apporte ;

Elle est très importante pour l'homogénéité du groupe de travail, Donner l'information à tous les membres de l'équipe, au même moment, peut éviter le fait que certains membres du groupe aient le sentiment de ne pas être informés, que d'autres le sont mieux...

4-2-3 Les enjeux de la communication interne:

A) Les enjeux internes :

- Motivation du personnel :

« La majorité des chefs d'entreprise partagent désormais le sentiment que sans la motivation du personnel il ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise». ⁶⁸

Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

- la connaissance de l'entreprise :

La communication interne doit permettre à chacun de trouver des éléments de réponse aux questions qu'il se pose sur l'entreprise, afin de dépasser tout risque de démotivation et de fuite hors de l'entreprise.

- la diffusion du sens de l'action :

La connaissance de l'entreprise génère un autre besoin, celui de la connaissance du sens de l'action, l'individu se pose des questions sur un ensemble d'éléments qui ont un rapport entre l'entreprise et l'individu.

- La cohésion des actions :

Une entreprise quelle qu'elle soit, ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes.

⁶⁸ Tanelly Nguyen-thanh ,p34 ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

L'un des rôles de la communication interne est de veiller à cette bonne coordination et à cette cohérence.

Certaines entreprises ont saisi l'importance de cet enjeu et ont mis en place des outils de communication afin de transmettre et d'expliquer la stratégie générale ainsi que les objectifs de l'entreprise.

- Le changement des comportements et des mentalités :

« Les entreprises inventent et réinventent chaque jour le changement. Pour continuer à exister, elles doivent être en perpétuelle mutation dans un monde en mutation.»⁶⁹

Plus que jamais l'entreprise et son personnel doivent savoir évoluer pour s'adapter aux perturbations extérieures, « L'entreprise ne peut évoluer si les individus qui la composent n'évoluent pas eux-mêmes ». ⁷⁰

En effet, l'individu par ses comportements est considéré comme contribuant à la réalisation des valeurs essentielles à son existence et à celle de son entreprise. Il cherche les bonnes actions en tenant compte de la diversité des valeurs.

Il doit être aussi conscient du comportement des autres individus face au changement, comment l'affrontent-ils, l'acceptent-ils ; il doit aussi savoir réorganiser et être capable d'assurer une utilisation efficace des valeurs de ces individus.

Le défi de la communication interne consiste à savoir s'approprier le projet de changement et faciliter sa conduite et son pilotage. Elle est aussi là pour accompagner les changements, faire en sorte que tout le monde trouve sa place, comprenne son rôle et ses missions.

- L'amélioration de la productivité :

Le dernier enjeu de la communication interne et non pas le moindre est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Bien que la réalisation de ce dernier résulte des précédents.

B) Les enjeux externes :

Les enjeux externes sont directement liés aux enjeux internes .les principaux enjeux sont :

⁶⁹ Hervé de Carmoy, l'entreprise, l'individu, l'état : conduire le changement, Odil Jacob,p10,1999 .

⁷⁰ Hervé de Carmoy , op.cit.p14 .

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et l'environnement externe :

L'interpénétration des environnements interne et externe passe surtout par le personnel qui a un contact permanent avec l'extérieur. Le personnel doit être informé sur son entreprise et ses objectifs pour éviter les malaises des contacts extérieurs.

Elargir les surfaces de transmissions rend les relations plus étroites et les messages plus cohérents.

- L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement économique, politique et social de son environnement :

De nos jours, l'entreprise doit s'impliquer dans la vie de son environnement sous des formes variées. Les formes les plus utilisées sont le mécénat et la communication événementielle.

- La réalisation des objectifs externes :

Il est évident que chaque entreprise vise des objectifs à réaliser, qu'ils soient financiers ou de qualité.

La communication met le personnel en conscience de ces objectifs par l'explication des actions qu'ils doivent mener selon la stratégie globale de l'entreprise.

4-2-4 Sur quoi communiquer en interne ?

*Les objectifs à atteindre : comment les atteindre s'ils ne sont pas clairement connus ?

*Les changements : pour éviter au maximum la résistance

*L'organisation de l'entreprise : pour le bon fonctionnement (ex. accueil d'un nouveau collaborateur, acquisition d'un nouvel outil...)

*La vie de l'entreprise : les salariés attendent toujours ce genre d'informations (ex. Versement des primes, examen de promotion interne, organisation de la fête du personnel...)

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

4-2-5 Pourquoi communiquer en interne

- Partager l'information et donner du sens

Trop souvent encore, la communication interne se limite à la simple diffusion de l'information au sein de l'entreprise, pourtant c'est un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés ;

L'un de ses rôles principaux c'est d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser la motivation, et par là même, l'atteinte des objectifs globaux,

Le salarié étant un vecteur de l'image de son entreprise puisqu'il est d'abord citoyen, et consommateur, l'entreprise devrait veiller à respecter la cohérence des messages formulés auprès des différents publics auxquels elle s'adresse, et donner de l'importance à l'information qui est au fait la matière première de la décision.

Il est aussi important d'accorder une grande importance à la diffusion du projet d'entreprise étant donné que celui-ci ne peut être porté que s'il est bien compris par tous ;

- Créer une identité d'entreprise, entretenir l'esprit d'appartenance ;

Chaque organisation est forte d'une identité qui lui est propre. Elle résulte de son histoire et de la personnalité de ses dirigeants, de son organisation structurelle et de son mode de gouvernance, et des modes de relations qui existent entre les individus qui la composent (rites, langages, symboles).

Ce dernier point renvoie à l'attachement de l'individu à l'entreprise. Il lui permet de se situer en son sein et, par là-même, de s'y engager.

Il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'engagement individuel, qui est aujourd'hui crucial pour la performance des entreprises.

La communication interne est un outil qui s'impose car elle permet aux différents acteurs internes et externes d'avoir une vision générale

- Expliquer pour rassurer

La communication interne est plus que jamais nécessaire pour accompagner le changement, limiter les zones d'ombre et les incertitudes, et maintenir l'engagement des salariés par la transparence dans un environnement économique qui ne cesse de se complexifier

En anticipant les conflits et les situations de crise, elle permet aussi d'assurer la continuité de l'activité en cas de difficultés

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Les managers sont aujourd'hui jugés sur leur capacité d'animation et leur compétences communicationnelles qui, en plus de leur compétence technique peuvent leur permettre de réaliser les objectifs de l'entreprise ;

4-2-6 Les circuits de communication interne

Un des enjeux importants d'efficacité de l'entreprise consiste dans l'établissement d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information.

- Le circuit hiérarchique : la ligne hiérarchique permet naturellement et nécessairement la circulation des informations. C'est une nécessité organisationnelle qui permet le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.
- Le circuit des instances représentatives : leur existence est régie par la loi. Un des volets de leur mission de représentation concerne la communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel, article qu'il convient de respecter.
- Le circuit de la communication interne : organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes, il consiste à irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations et ce au delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques.

4-2-7 La communication interne au service de l'organisation

A) Les objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple offre/demande d'informations dans l'organisation.

- Au service du projet d'entreprise :

Les salariés sont aujourd'hui des acteurs de l'entreprise. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels.

Les démarches projets qu'ont entamées beaucoup d'entreprises leur permettent de mobiliser tous les partenaires, y compris ceux qui ne travaillent pas forcément ensemble.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Les chargés de communication participent à la mise en place des projets. Et s'ils n'y participent pas, ils doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines de la stratégie, les événements qui la modifient, le contexte socioculturel, etc.

Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale.

La démarche projet est donc déjà un acte de communication et la communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

- Accompagner le management :

Savoir informer et savoir communiquer est dans le rôle des communicants aussi bien d'un point de vue logistique que d'un point de vue organisationnel. Dans ces organisations complexes ou la ligne hiérarchique est réduite.

La communication interne fonctionne aussi comme un centre de ressources communicationnelles, centralise les supports, établit des chartes graphiques et rédactionnelles, décloisonne les services et secteurs d'activités, facilite les transferts d'expériences.

En effet, L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail.

Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers.

Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité.

Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.

- Anime le réseau et mutualise :

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

La communication interne a pour objectif de: « créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les valeurs communes, favoriser la capacité de travailler ensemble, développer, à l'attention du personnel, une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion du groupe »⁷¹

B) Les fonctions de la communication interne :

La communication interne a comme mission de développer une bonne image interne et donner une perspective favorable de l'entreprise pour le public interne.

L'accomplissement de cette mission ne s'atteint pas sans les trois fonctions primaires de la communication interne qui se suivent par ses fonctions fondamentales.

• Les fonctions primaires de la communication interne :

1-Fonction repère:

c'est la récolte des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation de travail, son environnement, ses marchés et concurrents....son rôle est de tout clarifier aux salariés pour leur permettre de mieux appréhender leurs missions.

2-Fonction miroir:

c'est l'écoute d'arguments des salariés, laisser la chance au dialogue et à l'échange des idées. Son objectif est d'obtenir une réaction positive des salariés et d'assurer leur confort moral.

3-Fonction boussole :

C'est orienter l'entreprise vers une direction précise en décrivant les enjeux, les défis, les étapes clés, souligner les efforts à accomplir et le chemin à parcourir.

Deux notions sont considérées comme repère et moteur en même temps des trois fonctions de la communication interne :

-les valeurs de l'entreprise : ne jamais négliger les différences de valeurs et les cultures d'entreprise.

-L'interactivité : facteur de continuité et de réussite de la communication interne.

• Les fonctions fondamentales de la communication interne :

Celles-ci sont développées dans l'entreprise selon le besoin.

⁷¹ Christine Dongean, la communication interne ,p15

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

1-fonction logistique :

Toute entreprise a un circuit d'informations formelles en son sein. La fonction logistique est la fonction qui assure l'efficacité des échanges d'informations selon l'organigramme de l'entreprise (les informations ascendantes, descendantes et latérales).

2-Fonction managériale :

Connue aussi sous le thème de l'animation hiérarchique. Les cadres de l'entreprise sont des éléments essentiels dans le système d'information (information ascendante et descendante).

La fonction managériale dépend de la compétence et du degré d'implication de la hiérarchie et son adhésion aux objectifs de la communication interne.

Les dirigeants doivent refléter eux aussi leur adhésion aux objectifs de la communication qu'ils veulent diffuser. Leur comportement reflète cette adhésion.

Ceci peut affecter l'efficacité de la communication d'une façon positive dans le cas où leurs comportements prouvent une totale adhésion, ou d'une façon négative dans le cas contraire.

3- fonction économique :

La communication interne est indissociable de toutes les autres formes de communication. Elles doivent toutes être cohérentes et véhiculent la même image de l'entreprise.

La fonction économique de la communication interne a comme rôle de veiller sur la cohérence entre la communication interne de l'entreprise et ses relations externes pour assurer « une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante ». ⁷²

4-Fonction sociale :

C'est assurer un climat sociale au sein de l'entreprise en se mettant à l'écoute du personnel et répondre à ses préoccupations par l'information qui satisfait leurs attentes et leurs besoins. Ceci implique une véritable compréhension des individus visés par la communication et assure un feed-back qui sert la direction dans l'élaboration des futurs messages.

⁷² Liliane DEMONT-LUGOL et al, *Communication des entreprises, stratégies et pratiques*, 2eme éd ARMAND COLIN, Paris 2006, p 258

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

4-2-8 La communication interne, outil de management :

« La communication interne est un acte de management .D’abord, parce qu’elle est initialisée et pilotée par la hiérarchie, ensuite parce qu’elle répond, comme un acte de management, à une problématique de fonctionnement de l’organisation et de son potentiel humain .La communication interne est indéniablement un outil de management ». ⁷³

La communication interne va donc intervenir à plusieurs niveaux afin de donner toutes les clés aux managers, pour leur permettre de relayer efficacement et rapidement les messages. Elle doit aussi les accompagner dans leurs actions, les soutenir et/ou les conseiller.

Elle doit garantir une appropriation optimale de la stratégie d’entreprise, pour eux mêmes, ensuite, la démultiplie parfaitement.

Tant d’enjeux au niveau de la communication interne, qu’au niveau des managers ;

De manière évidente, la communication interne va les informer grâce à des supports distinctifs. C’est un des leviers les plus importants, car le plus couramment utilisé.

La communication interne doit exceller dans la mise en place de ces outils de communication destinés aux managers.

C’est grâce à eux que la communauté managériale va pouvoir s’approprier, au quotidien, les messages et les transmettre efficacement aux salariés. Ces outils de communication sont la plupart du temps des kits de démultiplication.

4-3 La communication managériale :

La communication managériale est complémentaire de la communication interne du fait qu’elle s’adresse aussi à l’ensemble des collaborateurs et implique l’ensemble des managers qui s’adressent à leurs équipes ;

« On entend par communication managériale, une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l’appropriation par ses équipes de la stratégie de l’entreprise » ⁷⁴

Emmanuel Foulorneau (avril 2019) évoque l’intérêt de la communication managériale dans un article intitulé « La communication managériale : source d’efficacité et de sens au travail », il considère que celle-ci bénéficie à tous les niveaux dans l’entreprise :

⁷³ Alex Mucchielli , étude de communication : information et communication interne ,Arman Colin ,Paris ,2010 ,p185 .

⁷⁴ Afcv 2007 cité par Maurice Imbert, La communication managériale, Méthodes et bonnes pratiques, Dunod, Paris 2015

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- ✓ Aux managers qui transmettent la stratégie élaborée et qui vont ainsi donner du sens aux objectifs opérationnels de leurs collaborateurs ce qui permet d'obtenir plus de participation de leur part ;
- ✓ Aux dirigeants qui vont renforcer leur rôle de leaders en s'assurant que tout le monde travaille pour atteindre le même objectif ;
- ✓ Aux collaborateurs qui ont une vision plus claire de leur contribution individuelle à la réalisation de la stratégie collective, ce qui permet de renforcer leur sentiment d'appartenance et de redonner du sens à leurs tâches quotidiennes.

Cependant, foulorneau qui est une consultante formatrice côtoie en moyenne 1300 managers encadrant chaque année, constate que ces derniers évoquent souvent certains freins qui entravent leur rôle dans la communication managériale dont la plupart se résument à :

- ✓ Ces managers ne connaissent pas vraiment les attentes de la hiérarchie en matière de communication managériale ;
- ✓ Ils déclarent ne pas disposer eux même d'informations ;
- ✓ Il existe un certain décalage entre la réalité du terrain et ce qu'ils sont supposé communiquer ;
- ✓ Parfois, eux même ne comprennent pas la stratégie qu'ils sont censés expliquer aux collaborateurs.

Tous ces freins mènent à croire que peu d'organisations intègrent de façon structurée une approche et des moyens qui permettraient aux managers de remplir leur rôle de transmission.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Section 5 : L'organisation

« L'organisation est l'inverse du hasard, elle a une dimension temporelle et spatiale l'objet organisé résiste à la désorganisation » (**E.L. Trist**).

L'allemand Max Weber (1864-1920), juriste et économiste, est connu pour son organisation bureaucratique, intéressé par les développements sociaux de son époque, Weber considère l'organisation comme un ensemble d'individus et de relations interpersonnelles il étudie alors le phénomène bureaucratique sous l'angle de la rationalisation, ce qui l'amène à constater que l'autorité charismatique et traditionnelle dominait les structures organisationnelles d'autrefois.

L'autorité de type légal-rationnel s'impose en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

A ce type de légitimité correspond une forme d'organisation que Weber appelle bureaucratie et qui se caractérise par:

L'individu n'est pas propriétaire de sa fonction de même qu'il ne peut la transmettre;

La bureaucratie fonctionne selon les règles et refuse toute acceptation de personne comme tout cas particulier;

Les postes sont définis avec une grande rigueur, ils impliquent une spécialisation des fonctions de celui qui les occupe;

L'organisation bureaucratique est organisée comme une hiérarchie;

Une bureaucratie emploie des fonctionnaires c.à.d. des spécialistes à plein temps qui y font carrière.

Pour (**Crozier**), « Le développement d'une théorie des organisations, permettant de comprendre le fonctionnement des organisations comme système d'action et de pouvoir, les limites que tel ou tel système impose à la volonté humaine, devrait constituer un des objectifs prioritaires des sciences sociales et le lieu de rencontre privilégié entre chercheurs et hommes d'action ».

Pour (**Peter Drucker**, *the practice of management*), « L'organisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen de réaliser le fonctionnement de l'entreprise, et d'obtenir les résultats qu'elle

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

se fixe, c'est un moyen indispensable, et une structure imparfaite compromettra sérieusement le fonctionnement de l'entreprise et risquera même de la détruire...Une structure d'organisation doit être conçue de manière à permettre la réalisation des objectifs de l'entreprise dans un délai de cinq, dix ou quinze ans ».

L'**organisation** serait donc le processus par lequel, une **structure organisationnelle**, qui permet à des individus de travailler ensemble en harmonie et d'une manière efficace en vue de réaliser les objectifs planifiés, est instaurée.

(**Mintzberg**) considère que « toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches par l'accomplissement du travail »

Il estime que la compréhension de l'organisation de l'entreprise doit passer par celle de la manière dont ses différentes fonctions sont reliées les unes aux autres, « de façon précise, il faut savoir comment les flux de travail, d'autorité, d'information et de décisions irriguent les organisations»⁷⁵.

Pour (H.Mintzberg 1987), l'organisation se compose de 5 éléments principaux structurés de la manière suivante :

Le centre Opérationnel :

se compose des opérateurs qui assurent l'achat ou l'acquisition de matières utiles à la fabrication, la production ou la transformation des matières premières en produits finis, la distribution des produits finis, la maintenance des outils et machines et la gestion des stocks.

Le sommet Stratégique :

Est constitué du directeur général ou PDG et des cadres dirigeants dont la coordination se fait par l'ajustement mutuel,

La fonction du sommet stratégique c'est de « faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir »⁷⁶.

⁷⁵ H.Mintzberg, structure et dynamique des organisations, ed. d'organisation, Paris 1987, p 33

⁷⁶ Op.cite p 41

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Le sommet stratégique doit, dans le cadre de la supervision directe assurer trois missions distinctes :

- L'**encadrement** à travers l'allocation des ressources, la conception de la structure et l'affectation des hommes et des ressources aux différents postes.
- **Le commandement**, la prise de décisions stratégiques, la gestion des conflits, le contrôle, le transfert des infos du haut vers le bas et la direction. Ces tâches permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation ;
- **Représenter** l'organisation auprès de son environnement externe, il est à la fois le point de contact et le négociateur auprès de ceux qui peuvent influencer les objectifs de l'entreprise ;
- Sa mission principale est de **développer** la stratégie de l'organisation.

La ligne hiérarchique :

Elle constitue le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel, elle se compose de trois niveaux de cadres : les cadres supérieurs qui sont situés tout en haut de la ligne, immédiatement au dessous du sommet stratégique, des cadres maîtrise qui sont reliés directement au centre opérationnel, ce qui fait d'eux des managers de proximité, entre ces deux niveaux de cadres se trouvent les cadres intermédiaires qui sont des managers de liaison entre les fonctionnels du sommet et les opérationnels de la base, ils assurent les mêmes rôles que les cadres dirigeants à un niveau plus réduit, celui de leurs unités.

La technostructure :

Ce sont des analystes ou des conseils qui servent l'entreprise en rendant le travail des autres plus efficace, on y retrouve par exemple la recherche opérationnelle, la planification stratégique, ou alors la formation...

Le support logistique :

Ce sont des unités spécialisées qui constituent un support pour le bon fonctionnement de l'entreprise sans faire partie du flux de travail réel, ni de la ligne hiérarchique, ça peut être un service juridique, un service des relations publiques ou le restaurant de l'entreprise.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

5-1 La démarche organisationnelle⁷⁷

Le point de départ de toute démarche d'organisation doit impérativement être, la définition de la raison d'être de l'unité à organiser, celle-ci permettra de déterminer le « qui fait quoi » c'est-à-dire définir les tâches et les répartir entre les différents membres de la dite unité, et établir les modalités de coordination de ces tâches ;

- Un diagnostic externe ou environnemental peut permettre de définir la raison d'être de l'entreprise ou l'unité ;
- La raison d'être permet de délimiter les activités ou les domaines de réalisations de l'entreprise ;
- Les activités peuvent être réparties en tâches pouvant être exécutées par une même personne en un temps significatif ;
- Ces tâches doivent être réparties entre les différents membres de l'entreprise ou de l'unité, en prenant soin d'équilibrer la charge de travail des différents membres, en tenant compte des compétences et des ambitions de chacun ;
- Pour une bonne exécution des tâches, certaines procédures doivent être instaurées, celles-ci peuvent être imposées par la hiérarchie, ou définies par le travailleur lui-même selon la nécessité d'efficacité et d'atteinte des objectifs.

5-2 Les principes de l'organisation

Une organisation bien structurée doit respecter certains principes :

- ❖ Principe d'objectifs: Chaque unité administrative a une mission à remplir, celle-ci doit être précisée et bien définie.
- ❖ Principe de spécialisation: Chaque unité ou chaque fonction doit se spécialiser dans un domaine particulier. Ainsi les personnes qui y travaillent doivent avoir les compétences adéquates.
- ❖ Principe de coordination: Les tâches des différentes unités de la structure étant souvent étroitement liées.

⁷⁷ Philippe Ramond, Management Opérationnel, direction et animation des équipes, Maxima, Paris 2004, P74-76

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

❖ Principe d'autorité: certaines tâches ou missions exigent que les personnes qui les accomplissent aient certaines responsabilités et donc une certaine autorité, un pouvoir de commandement sur leurs subordonnés.

❖ Principe de responsabilité: La délégation de l'autorité implique la responsabilisation.

❖ Principe de définition: Le champ d'action est bien délimité à travers la définition précise de ses tâches et de ses missions.

❖ Principe d'équilibre: Il doit exister un juste équilibre entre l'autorité conférée par certains postes et la responsabilité

❖ Principe de subordination: C'est le nombre de personnes placées directement sous l'autorité d'un supérieur.

❖ Principe de continuité: La structure organisationnelle doit aussi bien assurer une relative stabilité dans le temps, que s'adapter aux modifications de la mission.

5-3 Caractéristiques de l'organisation :

A) Caractéristiques classiques :

*division des tâches : plus ou moins précise et stricte ;

*La hiérarchie : introduit une relation d'ordre entre les participants selon leur rang dans la structure ;

*existence de règles officielles et de procédures : système d'autorité, système de communication, système de contribution/ rétribution ;

*Une certaine stabilité ;

B) Caractéristiques selon Mintzberg :

H. Mintzberg s'intéresse plus particulièrement aux composantes de l'organisation constituées du:

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

* Centre opérationnel : qui est le cœur de chaque organisation, c'est la partie qui permet à l'ensemble de survivre ;

* Sommet stratégique : qui fait en sorte que l'organisation accomplisse sa mission de façon efficace ;

* Ligne hiérarchique : assure le relai entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;

* Technostructure : constituée d'analystes et d'experts ;

5-4 La structure organisationnelle

La structure ou ce qu'on appelle plus communément l'organigramme est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches, ce qui revient à dire qu'elle accomplit deux missions différentes, horizontalement, elle sert à organiser et à coordonner le travail, et verticalement, elle détermine le système de relations humaines et l'exercice du pouvoir ou de l'autorité.

C'est la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'une organisation. « L'ensemble des fonctions et des relations, déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (H.Mintzberg 1978).

5-4-1 Les éléments de Base d'une structure

- Organigramme:

C'est une représentation graphique de tous les liens existants entre les différents postes de travail ainsi que la nature des relations qu'ils entretiennent.

- Liaisons hiérarchiques:

Ce sont des liaisons classiques de chef à subordonné, des liaisons de commandement et d'autorité: Elles sont généralement verticales.

- Liaisons fonctionnelles:

Ce sont des liaisons d'entre aide, de conseil, de recommandations, sans aucune obligation d'exécution du travail. Ce sont des liaisons de spécialistes ayant l'autorité et le pouvoir de décision.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- Liaisons de conseil:

C'est la relation entre un cadre hiérarchique et un spécialiste, celui-ci n'ayant ni autorité sur le premier, ni pouvoir de décision.

- Organes différents:

- * Opérationnels ou d'exploitation (service de fabrication, de vente, de conception...);

- * Fonctionnels qui assurent des activités de soutien aux services opérationnels (finance, comptabilité, gestion des ressources humaines...);

- * D'état major qui conseillent et assistent les responsables dans la préparation de leur décision.

Tout ceci fonctionne sur la base de cinq principes clés :

1. La spécialisation du travail:

Chaque individu effectue chaque étape d'une activité et non pas la tâche entière

Ses avantages :

Elle assure une adéquation entre les tâches et les compétences

Elle améliore le taux de production (jusqu'à une limite)

Ses inconvénients :

Ennui au travail

Manque de vue d'ensemble

Diminution du taux de productivité (en cas d'excès)

2. La chaîne hiérarchique:

Ligne d'autorité continue qui court des échelons les plus élevés aux échelons les plus inférieurs, et qui clarifie les rapports de responsabilité des uns envers les autres.

Ses avantages :

Eviter l'incompatibilité entre les ordres reçus de plusieurs chefs pour une même activité.

Ses inconvénients :

Manque de souplesse dans certains cas

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

3. Éventail de contrôle :

Nombre d'employés qu'un manager peut diriger de manière efficace sous sa responsabilité directe

Plus, les tâches sont simples et répétitives, plus l'éventail de contrôle est élevé

Plus, les problèmes à résoudre sont complexes, plus l'éventail de contrôle est faible

4. Autorité, Responsabilité, Pouvoir :

- **Autorité**

– Droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécuter

- **Pouvoir**

– Capacité d'un acteur à influencer des décisions ou à amener d'autres acteurs à agir dans une direction donnée.

- **Responsabilité**

– Obligation de réaliser des tâches assignées

Les différents types de relations d'autorité

Autorité hiérarchique

– Autorité (donnée et définie par l'organisation) permettant à un supérieur de diriger le travail d'un employé.

Autorité fonctionnelle

– Autorité revenant à certains postes et devant permettre de décharger, d'assister et de conseiller les détenteurs d'autorité hiérarchique.

Les différents types de pouvoir

Pouvoir de coercition Fondé sur la peur

Pouvoir de récompense Fondé sur la capacité à apporter ce que d'autres attendent

Pouvoir de légitimité Fondé sur la position d'un individu dans la hiérarchie

Pouvoir d'expertise Fondé sur l'expertise, un talent particulier ou le savoir d'un individu

Pouvoir de référence Fondé sur l'identification à une personne qui possède les ressources ou les caractéristiques personnelles nécessaires

5. La centralisation et la décentralisation :

La centralisation: consiste à remonter l'autorité de prendre les décisions au niveau supérieur de l'organisation.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

La décentralisation: consiste à déléguer la prise des décisions vers les niveaux inférieurs de l'organisation.

Plus l'organisation est centralisée et plus les décisions sont prises à des niveaux élevés

6. La départementalisation :

Consiste à regrouper certaines parties de l'entreprise selon différents critères :

Le critère fonction Regroupe des employés selon le travail qu'ils effectuent (par exemple, ingénierie, comptabilité, systèmes d'information, ressources humaines, etc.) ;

Le critère produit Regroupe des employés selon les principales gammes de produits (par exemple, chaussures pour femmes, chaussures pour hommes, habillement et accessoires, etc.) ;

Le critère client Regroupe des employés selon les problèmes et les besoins des clients (vente en gros, au détail, vente au gouvernement, etc.) ;

Le critère emplacement Regroupe des employés en fonction de la zone géographique desservie ;

Le critère processus Regroupe des employés en fonction du flux de travail ou de clientèle (par exemple, tests, paiement etc.) ;

5-4-2 Les configurations structurelles :

La configuration organisationnelle représente la forme donnée à une entreprise par la distribution des rôles formels et des unités de travail qui la composent (la division du travail). Elle est caractérisée par cinq éléments principaux : la portée des contrôles, les niveaux hiérarchiques, la taille de l'organisation ; la taille des sous-unités et l'intensité administrative (Le nombre de personnes qui ont des rôles administratifs).

Les entreprises adoptent généralement différents types de structures, ceci dépend de la façon dont elles organisent la division interne de leur travail, ainsi dans son article de référence « Structure in 5'S » publié en mars 1980 dans la revue Management Science. Mintzberg décrit certaines formes typiques de structures hiérarchiques verticales :

La structure simple :

Celle-ci se compose principalement d'un sommet stratégique considéré comme la partie clé de l'organisation, un centre opérationnel qui n'est pas conditionné par une vraie division du travail ni par une formalisation des procédés et des comportements, leur travail étant flexible

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

et peu spécialisé, la technostructure et le support logistique ne font pas partie intégrante de l'organisation, au besoin on fait appel à des conseils externes ou à des personnes recrutées sur contrat,

C'est donc une structure organique où la coordination est faite par supervision directe, les décisions importantes sont prises par le sommet stratégiques, qui, se compose en général d'une seule personne (le directeur général ou PDG).

S'il existe un regroupement en unités, alors il est réalisé par fonctions, et la communication est essentiellement verticale.

Il existe une grande coordination entre les différents types de décisions puisqu'elles sont toutes contrôlées de près par le directeur général.

Ce genre de structure convient à un environnement à la fois simple et dynamique, il convient aussi à une nouvelle entreprise quelle que soit sa taille puisque toute entreprise à ses débuts est obligée de s'appuyer sur son directeur pour fonctionner ;

Cependant une petite entreprise peut conserver cette structure, mais dans le cas où c'est une grande entreprise, la structure devra changer pour s'adapter à la taille de celle-ci.

Cette structure peut engendrer quelques problèmes :

- Le fait que le directeur soit le seul à prendre toutes les décisions peut engendrer une grande implication de ce dernier dans les problèmes opérationnels, ce qui ne lui laisserait pas le temps de s'intéresser aux questions stratégiques ;
- Ou au contraire, il peut être envahi par les opportunités stratégiques au détriment des questions opérationnelles ce qui peut provoquer une situation critique ;
- Cette structure présente un certain risque lié au fait qu'elle repose sur la santé et la volonté d'un seul individu ;
- L'intérêt d'ensemble de l'entreprise ne constitue pas une priorité quand aux préoccupations des travailleurs qui demeurent plutôt personnelles ;

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- La presque inexistence de la communication, la déformation ou le filtrage de l'information, la lenteur dans la circulation de l'information, en particulier celle qui doit monter vers le sommet et qui est bloquée par les niveaux intermédiaires ;
- La stricte définition des fonctions peut provoquer des cloisonnements qui sont contre l'esprit d'entreprise qui nécessite flexibilité et créativité ;
- Elle dévalorise le personnel exécutif, qui est à l'origine de la qualité du produit vendu ou du service rendu ;
- Les préoccupations divergentes, qui vont parfois jusqu'à être contradictoires, peuvent nuire à l'efficacité globale de l'entreprise.

• La bureaucratie mécaniste : Le premier à décrire ce type de structure fut **Max Weber** qui estime que tout doit être standardisé : les qualifications, les circuits de communication, le travail et les responsabilités ;

Ce genre de structure a ensuite été observé par **J. Woodward** dans les entreprises de production, par **Burns et Stalker** dans l'industrie textile et par **Lawrence et Lorsh** dans les entreprises de fabrication d'emballages.

Ce genre de structure est caractérisé par une grande distinction entre fonctionnels et opérationnels, une formalisation de la communication et des procédures de travail, des tâches opérationnelles très routinières et très spécialisées, regroupées selon les fonctions, un pouvoir de décisions centralisé et une structure administrative élaborée, avec une obsession du contrôle du haut vers le bas ;

Tout repose, dans ce genre de structure, sur le centre opérationnel dont le flux de travail est très rationalisé et les tâches répétitives nécessitant un minimum de qualification, une division du travail très poussée, la coordination réalisée par standardisation des procédés de travail.

On trouve le plus souvent la structure de bureaucratie mécaniste dans les organisations qui sont assez grandes et matures et avec un volume de travail opérationnel qui permet la répétition et la standardisation, elles ont des systèmes techniques régulateurs qui permettent de rendre le travail routinier, et donc, standardisé

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

- La bureaucratie professionnelle : Ce type de structure est plutôt observé dans les administrations, hôpitaux, universités ou grands cabinets de professions libérales. Dans ce cas là, le management est réalisé de façon opérationnelle par les professionnels hautement qualifiés formant le cœur de l'organisation.
- La structure de type entrepreneuriale : Identifiée plutôt dans les entreprises d'effectif réduit, ce type de structure est caractérisé par sa simplicité organisationnelle et la personnalisation de sa direction. En termes de mode de management, Il s'agit souvent d'une supervision directe, omniprésente et non-partagée des activités de l'entreprise par le créateur de l'entreprise (ou sa descendance).
- La structure de type Bureaucratie Divisionnaire : Ce type de structure est rencontré plutôt dans les organisations de grande taille. La structure divisionnaire est rendue nécessaire par la taille et la diversité des produits fabriqués ou des services rendus, mais aussi par une nature différenciée des clients ou des implantations géographiques.

Ce type de structure comporte certaines caractéristiques importantes, telles une technologie de production qui exige un contrôle de la qualité des produits, une supervision de la circulation des matériaux et une très grande coordination qui doit être assurée par les managers ;

Un des enjeux de ce type de configuration, consiste à définir la nature même de la structure, le degré d'autonomie des divisions et la nature de leurs interrelations, Cependant, le principal challenge de cette typologie d'organisation consiste en, la définition claire, d'une part, d'une stratégie générale équilibrée en termes de cohérence et de pertinence, et d'autre part, d'une identification précise des « outputs » des divisions afin de maîtriser les résultats globaux de l'organisation.

❖ La structure de type Adhocratique

La dénomination, issue de l'expression latine « Ad Hoc », qui signifie flexibilité et l'adaptabilité. Ce type d'organisation est trouvé surtout dans les environnements complexes et changeants (projets), et repose sur les facultés d'ajustement mutuel des membres de l'organisation.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Dans cette configuration, le management est largement délocalisé et laisse une grande autonomie aux collaborateurs.

Notons que les différentes structures d'organisation existantes se différencient par le niveau de division du travail, les moyens de coordination des différentes activités de l'entreprise et les formes d'exercice du pouvoir ...

Aujourd'hui les évolutions de l'environnement et des contraintes de production contraignent les entreprises bureaucratiques et centralisées à évoluer vers des formes post-bureaucratiques, décentralisées, multidivisionnelles (Chandler, 1932 , 1977), matricielles (Galbraith, 1973), en réseau (Miles et Snow, 1984, 1992),

Warren.G.Bennis, (1968) influencé par certains travaux de Mac Gregor a réétudié les structures de l'entreprise et le mode de commandement, pour lui, renforcer le rôle du leadership nécessite l'introduction de mécanismes de participation, il suggère ainsi, l'élaboration de structures adhocratiques moins verticales et plus horizontales, ce qui permettrait de renforcer le rôle des équipes et l'autonomie des travailleurs⁷⁸ ;

Aujourd'hui nous assistons à la naissance de formes plus souples et plus dynamiques.

5-4-3 Les nouvelles formes structurelles :

A) La pyramide inversée:

La pyramide inversée représente l'opposé de la pyramide classique aux multiples niveaux hiérarchiques caractérisés de cloisonnement, elle constitue une nouvelle vision des relations de travail, elle est adoptée dans un souci d'orienter le processus de production et toutes les autres actions dans l'entreprise en fonction d'un impératif de marché et de satisfaction de clients ce qui ne signifie pas,

Pour autant que les rôles soient inversés, ni que les subordonnés ordonnent et que les responsables obéissent, mais que ces derniers doivent établir une stratégie, avoir un rôle de meneurs qui les rend plus accessibles, impliquer tous les autres individus pour pouvoir compter sur leur coopération et leur engagement dans sa réalisation;

⁷⁸ J.M.Plane, théories du leadership, op .cite p25

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Dans ce genre d'organisation où le facteur humain est valorisé, la priorité et l'avantage sont donnés à la stimulation de la créativité, au travail de groupe et à l'esprit de coopération et de collaboration de toute l'équipe

B) Les structures agiles :

Ce genre de structure renie la régulation par la hiérarchie des compétences, la spécialisation dans la répartition des tâches, et la coordination étroite par les supérieurs, elles sont plutôt basées sur d'autres principes comme l'aplatissement de la ligne hiérarchique qui suppose la réduction des niveaux hiérarchiques, la décentralisation de la décision et une grande diffusion de l'information aux niveaux opérationnels pour augmenter leur efficacité.

Des cellules entrepreneuriales développées dans l'entreprise constituent des micro-entreprises flexibles qui appliquent un management participatif.

C) L'organisation virtuelle :

Dans ce genre d'organisation on assiste à une disparition totale de la structure hiérarchique et une abolition des barrières verticales et horizontales et par là même des relations hiérarchiques traditionnelles, elle consiste en une direction générale qui a pour rôle l'animation plus que la direction de son entreprise, en parallèle le fonctionnement de l'entreprise est assuré par des équipes multidisciplinaires qui sont autonomes dans leur travail comme dans toute prise de décision et qui collaborent entre elles et rendent compte enfin de leurs résultats à la direction.

On critique souvent le manque de discipline et l'anarchie qui règnent dans ce genre d'organisation.

D) L'organisation en réseaux :⁷⁹

L'organisation réseau est une organisation de type non hiérarchique où les différents éléments sont reliés par des relations de coopération où priment la confiance et les normes partagées qui sont la base de leur fonctionnement

⁷⁹ G.Lecrivain, Management des organisations et stratégies, ed d'Organisation 2007

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Pour fonctionner, le réseau composé de membres différents tels que le siège de l'entreprise, certains services ou filiales certains partenaires, clients, fournisseurs doivent coopérer en partageant leurs compétences et leurs ressources.

5-4-4 LA contingence structurelle :

La contingence structurelle désigne l'interdépendance de la structure et de son fonctionnement avec les caractéristiques de son contexte

A) Les facteurs de contingence :

La stratégie :

Effectivement, la littérature confirme un lien persistant entre la stratégie de l'entreprise et les processus dans la mesure où ces derniers, nonobstant une fonction de pilotage à court terme, devraient être également les vecteurs de déploiement de la stratégie à long terme.

Dès 1962, dans son ouvrage de référence *Strategy and Structure*, Chandler matérialise le lien devant exister entre la stratégie et la structure des organisations.

Pour cet auteur, la structure d'une organisation est établie en réponse à la stratégie définie, ainsi:

- dans un premier temps : L'entreprise définit sa stratégie .
- dans un 2ème temps : L'entreprise définit la structure qui lui permet de mettre en œuvre cette stratégie.

Les conclusions de Chandler, novatrices en 1962, viennent donc le confirmer : la structure de l'organisation doit être adaptée à l'environnement externe et interne. Plus encore, les structures ne sont donc plus simplement la conséquence aléatoire de décisions ou de contingences passées, elles sont la résultante d'une décision organisationnelle prise en fonction de la stratégie à déployer.

P.Zarifian⁸⁰ confirme ces conclusions

« Les processus sont les voies organisationnelles d'accès à un axe stratégique, qui doit indiquer clairement l'enjeu (par anticipation de ce que l'on veut obtenir). »

⁸⁰ P Zarifian et al, ECOSIP cohérence, Pertinence et Evaluation, 1996, P84

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

« Les structures ne sont plus la conséquence aléatoire de décisions ou de contingences passées mais deviennent bien la résultante d'une décision organisationnelle prise par le management de l'organisation en fonction de la stratégie à déployer » (Chandler 1962).

Ainsi Chandler analyse l'histoire des plus puissantes compagnies d'assurance entre 1850 et 1920 et en arrive à démontrer que chaque changement important dans la stratégie d'une entreprise nécessitait une modification de sa structure. (... « Stratégie et structure de l'entreprise »-1962...):

Il considère que l'entreprise passe par quatre phases principales :

1^{ère} phase: la petite entreprise à activité unique a une petite structure et dont le développement dépendra d'une logique de volume

2^{ème} phase: l'entreprise s'agrandit, ce qui l'amène à donner plus d'ampleur à la fonction administrative pour coordonner le fonctionnement de ses différents sites.

3^{ème} phase: En plus de son activité de base, l'entreprise reprend des fonctions qui étaient gérées jusque là par d'autres sociétés. Ceci entraîne une organisation par fonction.

4^{ème} phase: l'entreprise grandit plus, elle diversifie ses activités et ainsi, met en place une organisation divisionnaire.

Il démontre donc que les modes organisationnels dépendent en amont de la stratégie dont l'efficacité doit être renforcée par la détermination de choix structurels adéquats

(Lorino 1995) estime quand à lui que la stratégie de l'organisation devrait se décliner, au sein des processus, en termes d'actions réelles, et ainsi matérialiser la contribution des processus à l'atteinte des buts fondamentaux de l'organisation.

Pour Michel CATAN 2005:

- « La définition d'une politique, d'une stratégie et d'objectifs conditionne la structure des processus ».

Les processus et leur structure devraient donc être construits ou adaptés en fonction de la stratégie de l'organisation ; une cohérence entre la politique, la stratégie et la structure des processus est indispensable. Les processus devraient être le « pont » entre la politique de l'organisation et son déploiement stratégique.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

L'idée exprimée par la littérature est essentiellement la suivante : le tout doit être cohérent, la politique, la stratégie et la structure des processus.

Les objectifs :

La nature des objectifs influence la nature homogène ou appropriée d'un processus (Lawrence et Lorsch 1967)

H.Mintzberg évoque parmi les principes de management des organisations, la standardisation des résultats, il estime que la définition d'objectifs pertinents, assignés à chaque unité de l'entreprise, peut constituer un indispensable dispositif de supervision et de coordination d'une organisation.

Les objectifs sont également cités par la littérature comme un facteur d'influence important sur la performance des organisations.

Le constat qui est fait est le suivant : les indicateurs de processus, parallèlement à leur fonction de « conduite » du système de processus, influencent par ailleurs la nature de la réponse que fournit le processus face à une sollicitation de l'environnement.

Par ailleurs, Mintzberg (1990) cite parmi les principes de management des organisations, la standardisation des résultats. Mintzberg considère en effet que la définition d'objectifs adéquats, assignés à chaque secteur de l'entreprise, représente un indispensable mécanisme de supervision et de coordination d'une organisation.

Pour P Drucker⁸¹, L'organisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen indispensable de réaliser le fonctionnement de l'entreprise et d'obtenir les résultats qu'elle se fixe ; et une structure imparfaite compromettra sérieusement le fonctionnement de l'entreprise et risque même de la détruire,

Une structure d'organisation doit être conçue de manière à permettre la réalisation des objectifs de l'entreprise dans un délai de 5, 10 ou 15 ans.

(Bennis et Brederman 1997), considèrent que les objectifs de l'organisation doivent déterminer sa structure et non l'inverse et que cette dernière doit d'avantage fonctionner comme une communauté que comme une hiérarchie.

⁸¹ P.Drucker, la pratique de la direction des entreprises, org, Paris 1957, cité par Carol Kennedy, toutes les réponses aux grandes questions du management, Maxima, Paris 1996

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Le pouvoir :

Analyser les articulations entre les jeux d'acteurs et le système suppose d'utiliser deux modes de raisonnements : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique ;

Le premier, part de l'acteur pour découvrir le système et le second, tente de retrouver la manière dont est structurée l'ensemble de l'entreprise ;

Le raisonnement stratégique amène à penser que chaque individu de l'organisation possède sa propre stratégie, qui est à l'origine de ses comportements dans l'entreprise, ainsi, le pouvoir désigne la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée.

Les travaux de Burns et Stalker publiés en 1961 ont eu un effet révolutionnaire sur la gestion des organisations, ces deux chercheurs ont établi une approche de la contingence qui stipule qu'il n'existe pas de structure organisationnelle qui soit la mieux appropriée à tous les environnements, et que la performance d'une entreprise dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement.

Cette approche est le résultat d'une analyse détaillée des données collectées dans 20 entreprises britanniques œuvrant dans des industries variées, l'étude leur a permis d'identifier deux grands types de modes de gestion : le mode mécaniste et le mode organique.

Un mode de gestion de type mécaniste s'adapterait à un environnement stable, alors qu'un environnement dynamique et incertain nécessiterait plutôt un mode de gestion plus souple, de type organique.

En effet, l'environnement actuel des entreprises, très changeant et incertain, nécessite l'adaptation de structures organisationnelles flexibles, dont certaines caractéristiques rappellent le modèle organique décrit par Burns et Stalker ;

Il s'agit de structure organisationnelle en réseau (Miles et Snow, 1986; Rockart et Short, 1991), de structure horizontale basée sur les processus plutôt que sur les fonctions (Ostroff et Smith, 1992), dans laquelle l'unité de travail serait l'équipe plutôt que l'individu.

Dans ce type de structure organisationnelle, les employés comprennent la stratégie organisationnelle et ses objectifs; ils possèdent aussi une compréhension détaillée des

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

relations entre les processus de production internes, la satisfaction de la clientèle et la performance financière de l'entreprise (Drucker, 1988; Senge, 1990; Quinn, 1992). L'information n'est plus contrôlée par la hiérarchie, mais elle est plutôt partagée par les exigences du travail lui-même.

La taille

La taille est une autre contingence identifiée par la littérature comme étant un facteur important d'influence (Mintzberg, 1980).

Effectivement, il paraît évident qu'une entreprise de 5 personnes ne dispose pas de la même typologie de structure que celle de 500 travailleurs.

Mintzberg cite quelques différences pour illustrer son propos.

Par exemple, une taille importante de l'organisation entraîne la nécessité de disposer de ressources adaptées à la diversité des environnements pour conserver les caractéristiques nécessaires de Pertinence. Ou bien encore, une taille importante implique également une structure managériale robuste permettant de réduire l'entropie naturelle des organisations différenciées.

L'environnement

Que cela soit évoqué par Mintzberg (1980) ou bien avant par Lawrence et Lorsch (1967), l'environnement est un facteur d'influence important sur la construction et l'efficacité potentielle des organisations.

Par « Environnement », nous entendons notamment :

- Typologie et besoins spécifiques des clients ;
- Typologie et Stratégie de la Concurrence ;
- Contexte technologique ;
- Contexte du marché ;
- Contexte du tissu industriel local ;
- Contraintes financières, réglementaires, légales, environnementales...

L'environnement dans lequel gravite l'entreprise est donc un facteur d'influence majeur sur la définition de sa structure.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

La culture

La culture déterminée par les valeurs, les représentations et des mécanismes psychiques partagés par les membres de l'organisation, il est ce qui fait tenir ces membres en tant que groupe et qui leur procure une base de mode de vie en commun.

Sur le plan concret, il permet que ses membres se mettent assez vite d'accord sur les points essentiels de leur travail et agissent de façon relativement cohérente, au moins dans certaines situations, sans qu'il y ait besoin de les contrôler et de leur donner des instructions à tous les instants ;

Cette culture influence le groupe principalement sur les points suivants :

- la raison d'être de l'organisation et son utilité, son histoire, ses grandes options stratégiques;
- le type de relation considérée comme normale entre l'organisation et ses membres, la légitimité des sources d'autorité qui s'imposent aux membres, des modes de partage des décisions, des responsabilités et du contrôle ;
- le travail : ce qu'est un bon travail, comment il doit être divisé, organisé et conduit, les qualités d'un bon professionnel et l'échelle de classement des divers métiers pratiqués dans l'organisation, l'éthique professionnelle reconnue comme légitime ;
- la vie du groupe social, sa communication interne, ce qui est équitable ou non, approprié ou non dans les relations entre individus ou entre niveaux hiérarchiques.

Ces valeurs et ces représentations s'expriment au travers de multiples codes (spécificités de langage, façons de s'adresser la parole, de se vêtir, de décorer un lieu de travail), de rites sociaux (par exemple, des fêtes, des cérémonies), de savoir-vivre (par exemple, ce qui est correct de se dire, la façon de traiter les désaccords).

Certaines organisations bénéficient de l'adhésion de leurs membres, parce qu'elles leur procurent une identité ou un sentiment de protection, ou encore parce que ces derniers y trouvent en elle un ordre, un garde-fou contre leurs propres pulsions.

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

5-4-5 Structure d'entreprise et performance :

La structure joue un rôle très important dans la réalisation de la performance de l'entreprise, ce lien a fait l'objet de nombreuses études :

Joan Woodward (1965) : a étudié l'impact du système technique de production dans certaines entreprises industrielles Britanniques sur la structure de celles-ci, elle conclue ses recherches par les résultats suivants :

*Pour être performante, une entreprise de production de grande série doit définir de façon claire et précise et par écrit les responsabilités de ses cadres ;

*Par contre cette précision des responsabilités représente la cause de l'échec des entreprises qui pratiquent la production en continu ;

Ainsi Woodward fut l'une des premières à introduire le concept de théorie de la contingence avec pour principe que **l'efficacité de l'organisation est le résultat de la concordance entre situation et structure.**

Burns et Stalker (1961) ont mis le point sur la prévisibilité de l'environnement de l'entreprise comme facteur de contingence, ils estiment que, une entreprise de textile, par exemple, dont **l'environnement est stable**, peut bien fonctionner avec **une structure mécaniste** tandis qu'une entreprise d'électronique, vu son environnement dynamique et instable.

Lawrence et Lorsch (1967) ont fait des études sur trois types d'entreprises : Celles du secteur des matières plastiques, d'agro alimentaire et l'emballage, leurs recherches ont aboutis, tout comme Woodward et Burns et Stalker à la conclusion qu'il n'y a pas une structure qui est la meilleure, mais plutôt différentes structures qui conviendraient à différentes conditions :

Pour les entreprises du secteur des matières plastiques la coordination de leurs activités doit se faire par les mécanismes de liaison en raison de leur appartenance à un secteur plutôt dynamique et complexe, contrairement aux entreprises d'emballage qui appartiennent à un secteur plus stable, et qui, donc, ont besoin de moins de différenciation ; Celles-ci sont donc

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

plus centralisées avec une supervision directe comme mécanisme de coordination des activités.

Pradip Khandwalla a fait une recherche qui s'est étalé sur plusieurs années (1971 à 1974) il a étudié d'abord 79 entreprises américaines, ensuite 103 entreprises canadiennes, il a établi un questionnaire pour mesurer un ensemble de caractéristiques de contingence et aussi structurelles.

De ses études il en arrive aux résultats suivants : « les données suggèrent qu'une entreprise relativement petite dont les décisions du niveau direction générale sont très centralisées, n'utilise pas de méthodes formelles de contrôle de gestion, elle n'est pas très divisionnalisée, utilise peu de méthodes de décisions participatives ou de groupe, investit relativement peu en personnel spécialisé ou en informatique et n'est pas intégrée verticalement. » (Khandwalla, 1971, p7)

Chapitre I : Cadre conceptuel du management :

Conclusion

Il est reconnu par tous les auteurs aujourd'hui que la performance de l'entreprise repose sur un bon management de ses ressources, et plus particulièrement celles immatérielles (compétences et connaissances) détenues par ses ressources humaines ;

L'environnement turbulent, en perpétuel changement dans lequel l'entreprise évolue aujourd'hui, fait du rôle des managers un rôle très critique et ce en raison de la mobilisation de ces ressources humaines qu'ils doivent faire adhérer à la performance de l'entreprise, ce qui nécessite l'élaboration de nouvelles visions d'avenir, et faire en sorte que les membres de l'entreprise réalisent ces visions.

Le manager dont les principes d'actions du management prennent corps dans ses comportements et actions au quotidien, devrait avoir pour rôle de créer les conditions favorables au développement des compétences et par là même à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Son rôle nécessite aussi de créer des structures organisationnelles adaptées et de superviser en permanence l'activité opérationnelle.

La structure ou ce qu'on appelle plus communément l'organigramme est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches,

Ce qui revient à dire qu'elle accomplit deux missions différentes, horizontalement, elle sert à organiser et à coordonner le travail, et verticalement, elle détermine le système de relations humaines et l'exercice du pouvoir ou de l'autorité.

La personnalité du manager peut influencer ce système de relations, c'est ce qui fait que les managers, ou les cadres interprètent des rôles déterminés au préalable par la structure, mais chacun l'incarne à sa façon

Aucun style de leadership n'est a priori meilleur qu'un autre, aucun trait de personnalité n'est déterminant. Il faudrait repenser son management, le rendre plus créatif à travers un style de leadership qui permet de manager les personnes et les groupes de façon à booster leur épanouissement et leur performance.

Chapitre II

Etude empirique

Section1 : Méthodologie de recherche :

Introduction :

La première partie de ce travail, nous a permis d'établir ou de définir une problématique, des hypothèses, ainsi qu'une revue conceptuelle de tous les concepts et les théories qui sont reliés à notre problématique ;

Cette deuxième partie se veut empirique, elle consiste à vérifier au niveau de l'entreprise SEROR, l'existence d'un comportement managérial, d'un côté, et d'un autre côté, à mesurer l'impact de ce comportement sur la structure de l'entreprise ;

Comme pour toute recherche scientifique, un cadre méthodologique est nécessaire, d'abord pour bien structurer le travail, ensuite pour arriver à des résultats validés quantitativement et, par conséquent fiables, dans cette section, nous allons d'abord mettre de la lumière sur notre position paradigmatique, ensuite définir la population et l'échantillon sur lesquels a porté notre étude, nous allons définir le choix méthodologique adopté, expliquer la construction de notre questionnaire et enfin nous présenterons les outils de collecte et d'analyse des données.

1- Epistémologie et paradigme de recherche :

(Gavard, Perret et al 2008) estiment que tout chercheur en sciences humaines et plus particulièrement en sciences de gestion, devrait savoir qu'il a la possibilité d'établir des représentations très diverses du sujet étudié, tout dépend du paradigme dans lequel s'inscrit son travail de recherche ;

Sans prétendre aller dans les explications philosophiques et plutôt floues des différents paradigmes épistémologiques, et pour pouvoir positionner notre étude, nous allons essayer de donner un bref aperçu de ces paradigmes :

Par paradigme nous entendons un ensemble de références théoriques et empiriques, de croyances et convictions partagées par des scientifiques et des chercheurs dans l'organisation de leur raisonnement, et qui vont leur permettre d'établir une architecture de la conduite à suivre dans leur recherche. (Le choix des problèmes à étudier et des techniques propres à leur étude)

Pour (Girin 1980) La perception de la réalité, et l'établissement de la connaissance qui en découle, varie en fonction du paradigme scientifique adopté dans la recherche ; Ainsi pour établir et valider une connaissance à travers la présente recherche, nous estimons indispensable de l'inscrire dans un paradigme scientifique.

(Guba et Lincoln, 1994) estiment que le paradigme repose sur des hypothèses Ontologiques (qui s'intéresse à la nature de la réalité, l'analyse de ce qui existe...), Epistémologiques (la position adoptée par le chercheur par rapport au sujet étudié : positivisme, constructivisme ou post-positivisme) et Méthodologiques (la manière et l'outil de l'étude).

Les différentes postures épistémologiques :

Le positivisme : instauré par August Comte, le positivisme est une doctrine basée sur la croyance du progrès de l'humanité, avec pour principe l'observation de la réalité qui existe effectivement et objectivement, sans aucune idée préconçue, pour assurer l'objectivité de la description du phénomène étudié, elle sépare entre le sujet qui est le chercheur, et l'objet (le problème étudié), qui sont considérés comme deux éléments distincts qui n'ont aucune influence l'un sur l'autre, le chercheur étant restreint à l'observation ;

Pour (Brachet 1998) « La réalité est en définitif la structure des choses, l'ensemble des lois qui régissent le monde...le réel, c'est avant tout ce dont nous sommes obligés de tenir compte » ;

Le positivisme met l'accent sur l'importance de l'influence sociale et historique sur l'esprit humain, pour August Comte « le positivisme représente la combinaison de la matière fournie par le monde et la forme fournie par l'homme », il estime en outre, qu'il « est impossible, voire inutile de déterminer exactement les participations respectives du dehors et du dedans à chaque notion réelle » (positivisme, Encyclopédie Universalis, 1995).

Tout ceci implique pour ces philosophes que le positivisme doit se baser sur une méthode qui évite les jugements précipités susceptibles d'avoir pour conséquence de prendre le faux pour le vrai. Doubter de tout (Descartes), se baser uniquement sur les faits observables (A.Comte), « ce n'est qu'au travers d'une démarche intellectuelle qu'on peut reconnaître que le vrai c'est le réel »(Brachet, 1998).

Ainsi les critères de base de la scientificité positiviste seraient : vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité (perret, Séville 2003), en d'autres termes on parle de raisonnement déductif ou (du principe de la validation empirique et rationnelle obligatoire des hypothèses énoncées pour prétendre les considérer comme plus ou moins vraies ou « corroborées »).

En résumé de tout ce qui précède, le positivisme dans la recherche d'une connaissance répond à trois questions principales en adéquation avec ontologie, épistémologie et méthodologie, quoi ?, pourquoi ?, comment ? :

Quoi : découvrir les lois ou l'essence même de la réalité, ontologie : la théorie de l'être (parler de l'analyse de ce qui existe : la réalité, ses composantes et son fonctionnement)

Pourquoi : Pour expliquer et prédire le comportement de la réalité : épistémologie : s'intéresser à ce qui peut être considéré comme « connaissance » : où se trouve le savoir, comment la connaissance peut elle augmenter (c'est l'étude de l'élaboration des connaissances valables).

Comment : par la méthode déductive de la logique naturelle (méthode rationnelle, expérimentale, et validation empirique des hypothèses, méthodologie : quelle méthode ou quelle technique mobiliser pour arriver à cette connaissance.

Le paradigme post-positiviste : Celui-ci intègre les critiques adressées au positivisme, tout en gardant ses croyances basiques ;

Il considère que la réalité existe, mais qu'elle est imparfaitement appréhendable, en raison de la nature complexe des phénomènes, et des mécanismes intellectuels humains limités, « réalisme critique ».

Epistémologiquement, le dualisme (séparation du sujet et de l'objet) adopté par la vision positiviste cède la place à un dualisme/objectivisme, le chercheur et l'objet n'étant pas considérés comme des unités indépendantes, l'objectivité cède la place à une subjectivité des jugements, le chercheur et l'objet d'étude pouvant s'influencer mutuellement ;

Pour réduire cette subjectivité, il est très important d'assurer l'objectivité par des tests d'hypothèses, c'est un « idéal régulateur ».

L'interprétativisme : cette vision permet le rattachement de certains phénomènes visibles à certains processus non perçus pour les rendre compréhensibles

Le prolongement de cette vision se situe dans la :

vision constructiviste qui résulte de l'interaction intentionnelle du chercheur-sujet et du problème-objet ; pour (Piaget) « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures » (« science des systèmes », Encyclopédie Universalis, 1995)

Ces deux dernières visions sont généralement complémentaires, elles varient de la position constructiviste radicale (inexistence de la réalité sans sa perception) à une position relativiste (la connaissance de la réalité est toujours relative au sujet connaissant « qui l'étudie »), c'est une interprétation synonyme à une construction mentale intentionnelle de la réalité dans la conscience du sujet, d'où la subjectivité de ces deux paradigmes.

L'objectif des interprétativistes serait donc la compréhension de certains phénomènes qui constituent le monde social par l'interprétation de la « réalité perçue » ;

Quand à celui des constructivistes, c'est la construction de cette réalité perçue, ils agissent sur la construction du monde social ;

Méthodologiquement ces deux visions penchent le plus souvent vers :

- La contextualisation pour interpréter les interprétations des sujets avec certains critères de validité de la connaissance qui sont :
 - « L'idéographie » : qui consiste à rassembler ou rechercher des détails sur le contexte
 - « L'empathie » : qui va chercher à obtenir des détails et révélations de l'expérience vécue par les sujets (Perret, 2003).
- La projectivité qui implique l'adéquation des méthodes de recherche aux objectifs du sujet, les critères de validité de la connaissance dans ce cas là sont :
 - « l'adéquation » à la situation
 - « l'enseignabilité » qui réside dans l'adéquation aux finalités du sujet (Perret, 2003)

Pour reprendre le pourquoi et le comment qu'on a évoqué dans le positivisme, nous allons donc, constater que :

Pour l'interprétativisme ce serait :

Afin de comprendre le comportement social (ontologie) ;

Il faut interpréter la réalité perçue (épistémologie) ;

Par une contextualisation de la connaissance : interprétation des interprétations (méthodologie).

Pour le constructivisme :

Afin de comprendre et agir sur le monde social ;

Il faut décoder les finalités en une construction mentale adéquate aux chercheurs ;

Par une argumentation générale (usage de plusieurs méthodes adéquates à la situation

Ces deux paradigmes rencontrent certaines critiques, on leur reproche,

- Leur manque de scientificité en raison de la subjectivité de la connaissance produite,
- Une contextualisation extrême,
- Un manque de rigueur méthodologique

Pour cette raison, c'est en définitif, au chercheur de faire un choix de son positionnement par rapport à son objet d'étude en tenant compte des critères et des critiques avancés pour chaque vision.

2- Notre position épistémologique

(Wolf 2008) souligne la domination du paradigme positiviste et post-positiviste dans les recherches en sciences sociales et sciences appliquées, les résultats qu'il fournit, montrent

que ces deux paradigmes sont privilégiés dans ce domaine en raison de l'usage des outils quantitatifs dans la validation des hypothèses de recherche.

En ce qui nous concerne, nous allons positionner notre recherche dans un paradigme post-positiviste :

- Du point de vue ontologique : c'est le réalisme critique qui part du principe que la réalité a une existence :
 - Qui est totalement indépendante de notre savoir
 - Qui ne peut pas être cernée parfaitement à cause des capacités cognitives limitées de l'être humain et de l'irréductibilité des phénomènes étudiés.

Nous allons donc, dans la présente recherche, tenter d'arriver au savoir qui nous permet de comprendre et de donner une représentation de la réalité relative à notre sujet de recherche, à travers une accumulation inférentielle d'informations (Robson 2011).

Pour assurer une certaine rigueur et une objectivité de notre recherche, nous allons laisser les moyens scientifiques quantitatifs nous guider dans l'atteinte des résultats

- La démarche méthodologique : scientifiquement, on distingue entre deux sources qui permettent l'élaboration d'une connaissance, la déduction et l'induction, toutes les deux se basent sur l'observation et l'inférence pour vérifier la pertinence des hypothèses émises :
 - La déduction : part d'un phénomène particulier pour le généraliser à une communauté plus large, principalement, on considère que, si les hypothèses formulées sont vraies en comparaison avec la réalité du terrain, (courtelle,2005), alors la conclusion sera vraie aussi.
 - L'induction : applique un principe général sur des cas spécifiques (Bertacchini 2009), dans ce cas là la démarche consiste à la vérification d'une relation sur un certain nombre d'exemples concrets, pour ensuite avancer que la relation est vraie pour toute autre observation à l'avenir (Courtelle 2005).
- On peut aussi avoir une démarche dérivée de l'induction, appelée l'abduction dont l'objectif n'est pas d'arriver à des explications, en partant de suppositions (tirées de l'observation), qui vont être testées et discutées pour en faire une loi.

Méthodologiquement, nous allons opter pour une méthode hypothético-déductive, confirmatoire, approuvant qu'il existe un impact direct et considérable du comportement

managérial sur la structure organisationnelle à travers ses composantes : répartition des tâches, coordination et étendue de l'autorité.

Nous allons donc avoir recours à la méthodologie suivante :

- 1) Un cadre conceptuel, où une revue de la littérature va nous permettre de mettre la lumière sur l'ensemble des variables autour desquelles tourne notre recherche.
- 2) Une étude quantitative faite à l'aide d'outils d'analyse (Excel, SPSS) et des statistiques descriptives qui nous permettront de valider nos résultats.

L'usage de l'ensemble de ces méthodes a pour objectif de renforcer la validité de notre modèle de recherche.

Ayant bien expliqué dans le premier chapitre notre revue de littérature, nous allons à présent expliquer, dans un premier temps, les étapes d'élaboration de notre questionnaire et de notre guide d'entretien (notre recherche empirique s'est faite à travers un questionnaire établie selon l'échelle de likert et distribué aux cadres de l'entreprise, et des entretiens avec ces mêmes cadres et d'autres cadres dont les réponses vont nous permettre d'argumenter nos résultats, ensuite, nous passerons à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, à l'aide du logiciel SPSS, enfin nous allons tester nos hypothèses afin de les valider ou de les rejeter.

3- Elaboration du modèle de l'étude

Pour (Kaplan 1964) « Un système A est un modèle du système B si l'étude de A est utile à la compréhension de B »

Pour décrire ou pour expliquer un phénomène du monde réel, une représentation simplifiée constitue le modèle ou la théorie orientée vers l'action à servir.

C'est le reflet de ce que le chercheur croit important pour la compréhension du phénomène étudié, en créant un certain ordre entre les éléments du dit phénomène, il représente les liens qui existent entre ces éléments ce qui permet de produire une image d'une partie du réel, impossible à percevoir autrement (Gilles Willett, « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est ce donc ? » <http://journals.openedition.org> vu le 04/08/2019 à 12h00)

Pour élaborer notre modèle nous nous sommes principalement basé sur les travaux de Henry Mintzberg, « Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre », dans ses travaux Mintzberg

rejette l'approche qui considère les activités du manager en grandes fonctions spécialisées, d'abord, parce qu'elle sépare entre les activités ou fonctions managériales de celles opérationnelles, ensuite, parce que cette approche est centrée principalement sur les activités, ce qui implique une négligence des finalités de cette fonction, , ces remarques sont le résultat d'une étude sur de nombreux cadres, ayant pour objectif, le développement d'une description de postes pouvant relater les différents rôles assumés par un cadre manager, et qui va à l'encontre des fonctions formulées par les scientifiques comme Fayol (planification, organisation, coordination, contrôle).

La deuxième étude qui constitue une base de notre recherche est celle de : Aurélie Sara COGNAT 2013 intitulée « **Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation : du manager idéal au management réparti** ».

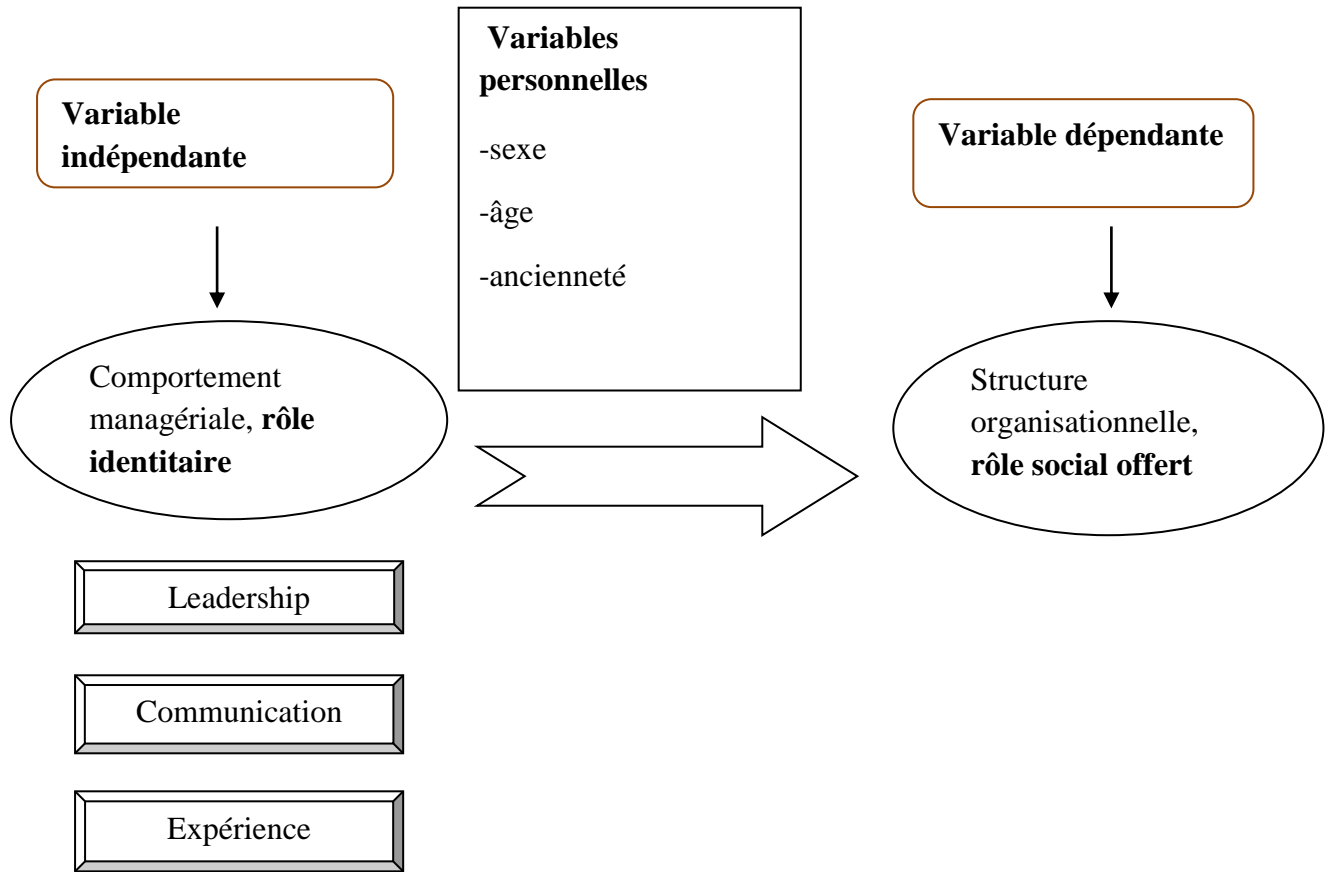
L'auteur de cette étude a répondu à travers ses travaux à certaines questions de départ : En quoi, ce qui entoure le manager, ce qui se passe autour de lui et avec lui va impacter le rôle qu'il a à jouer ? Et à son tour comment il va agir sur ce qui l'entoure ?

Les éléments de notre modèle sont donc

D'abord des données personnelles : sexe, âge, ancienneté, ensuite les deux axes :

- Le comportement managérial avec ses composantes : Leadership, communication, expérience qui représentent les variables indépendantes dans ce cas là (le rôle effectif accomplie par le manager)
- La structure organisationnelle comme variable dépendante avec ce qu'elle représente comme rôle pour le manager.

Le modèle de l'étude : Impact du comportement managérial sur la structure organisationnelle



Source : fait par l'étudiante

4- Elaboration du questionnaire

Ayant opté pour une approche hypothético-déductive avec une méthode d'analyse et de mesure quantitative, nous avons opté pour un questionnaire élaboré selon l'échelle de likert, composé de trois parties

Une première partie comporte des informations personnelles ;

Une deuxième partie constitue l'axe des variables indépendantes du comportement managérial (leadership, communication, expérience) ;

Une troisième et dernière partie représente l'axe de la variable dépendante (la structure organisationnelle).

Pour l'axe du comportement managérial, nous avons proposé quatre items pour chaque variable indépendante, ces items présentés sous forme de propositions à juger, nous permettront de mesurer l'importance de chacune de ces variables aux yeux des dirigeants questionnés, ce qui nous fait un total de douze items contre douze items pour la variable dépendante qui représente le rôle offert par la structure organisationnelle et ce qu'il représente pour ces dirigeants.

115 questionnaires ont été distribués aux cadres et cadres dirigeants de l'entreprise SEROR, nous n'en avons récupéré que 41 ce qui nous a encouragé à effectuer des entretiens semi ouverts avec un certain nombre de managers et de managers dirigeants à l'aide d'un guide d'entretien qui nous permet de faire une étude qualitative pour compléter notre étude quantitative afin de pouvoir expliquer et argumenter les résultats statistiques auxquels nous sommes arrivés.

L'échelle de Likert comporte cinq modalités différentes qui vont de : Absolument d'accord - d'accord - neutre - pas d'accord - absolument pas d'accord, cette structure au nombre impaire va nous permettre de faire une analyse statistique descriptive, qui va nous permettre ensuite de tester nos hypothèses de départ.

A côté de ceci nous avons élaboré un guide d'entretien comportant 46 questions semi fermées, à choix multiples qui nous ont permis d'avoir plus de détails sur les attitudes exprimées à travers le questionnaire, et sur certains facteurs explicatifs de ces attitudes, 14 questions ont trait au leadership, 17 questions à la communication et 15 questions concernent l'expérience et la structure de l'entreprise chacune des questions comporte quatre ou cinq réponses parmi lesquelles le répondant peut choisir une ou plusieurs. (le guide se trouve en annexe)

Conclusion : Nous estimons que la position épistémologique choisie et la démarche méthodologique ainsi que les outils de recherche utilisés sont en adéquation avec le modèle élaboré.

Section 2 : analyse des résultats empiriques :

Cette section est réservée à l'analyse statistique, à l'interprétation des résultats et au test de nos hypothèses de recherche :

H1 : Il existe un comportement managérial au sein de l'entreprise.

H2 : il existe une relation entre le comportement managérial et la structure de l'entreprise.

H3 : dans le comportement managérial, le leadership constitue la variable qui a le plus d'impact sur la structure.

H4 : il existe une régression multiple entre la variable dépendante (la structure) et les différentes variables qui composent le comportement managérial (leadership, communication, expérience).

Le traitement des données recueillies et la validation des hypothèses se feront à l'aide de

IBM SPSS Statistics 21.0

1- présentation de la population de notre étude

La population d'une étude est définie comme l'ensemble des éléments du phénomène étudié par le chercheur, ainsi la population étudiée constitue l'ensemble des cadres-managers de l'entreprise SEROR, étant donné que le phénomène ou le problème étudié concerne le comportement managérial ;

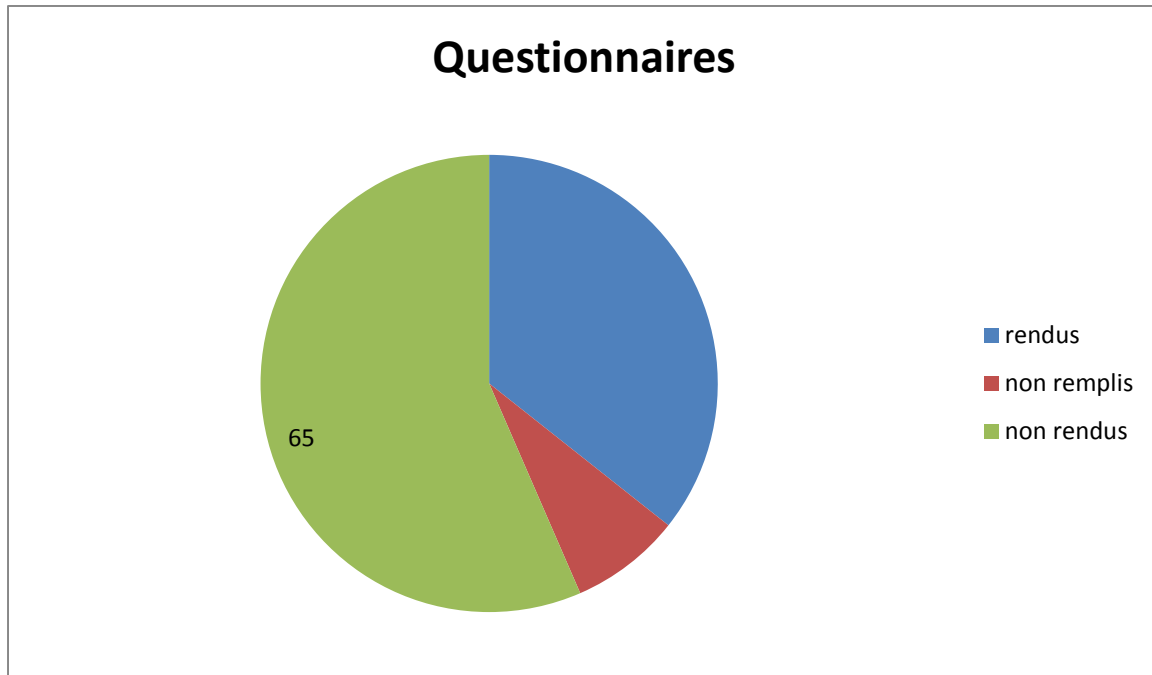
L'échantillon de l'étude :

Le choix de l'échantillon s'est fait d'une façon aléatoire suivant la disponibilité des répondants en raison de la disparité géographique des managers, l'entreprise étant du secteur du BTP, possède des chantiers dans des zones un peu éloignées de son siège et de sa direction des travaux (Ain Temouchent, Sidi Belabbes, Oran, Naama, Mechria, El Bayadh...).

Nous avons visé 115 managers, mais n'avons pu récupérer que 41 questionnaires remplis (soit 36%) et 8 questionnaires rendus sans réponses ou incomplets (soit 7%), et ce, malgré nos nombreuses visites au siège qui se situe à Tlemcen, et à la direction logistique et matériaux qui se trouve à Hennaya-Tlemcen.

Par ailleurs, nous avons profité de ces visites pour nous entretenir avec un certain nombre de managers qui préfèrent la discussion orale pour expliquer leurs points de vue sur les différentes variables qui concernent notre étude, plutôt que de répondre à des questionnaires anonymes.

Le graphe N° 8 illustre la répartition des questionnaires.



Source : fait par l'étudiante

Les outils de collecte des données

Pour collecter toutes les données nécessaires à notre recherche nous avons eu recours à trois types d'outils qui nous ont permis de bien connaître l'entreprise, son secteur, son organisation et son fonctionnement,

nous avons d'abord la documentation fournie par l'entreprise, ensuite le questionnaire sous forme d'échelle de Likert distribué aux managers qui ont accepté d'y répondre, un guide d'entretien qui nous a permis des réponses complémentaires utiles lors de l'argumentation des résultats statistiques, les remarques et constatations faites lors de notre présence au sein de l'entreprise nous ont aussi été utiles pour expliquer certains résultats.

Les variables de l'étude :

Les variables constituent un élément principal dans une recherche scientifique, c'est à travers elles qu'on peut formuler nos hypothèses, construire notre modèle et notre questionnaire, effectuer une enquête empirique et enfin analyser les résultats par rapports à certaines relations supposées au départ. Ainsi nous avons donc deux variables principales :

1- une variable indépendante principale : qui se trouve être Le comportement managérial dont les composantes sont :

1-1 La sous variable une : le leadership représentée par (04) items dans notre questionnaire

1-2 La sous variable 2 : la communication représentée aussi par (04) items ;

1-3 La sous variable 3 : l'expérience représentée par (04) items.

2- Une variable dépendante principale qui est la structure organisationnelle : représentée par (12) items dans notre questionnaire de recherche.

En plus de ces variables notre questionnaire comporte une première partie qui a trait aux informations personnelles : sexe, âge, et expérience ou ancienneté dans l'entreprise.

Tableau n°2 : Codification des variables et détermination des items correspondants

Les variables de recherche	appellation	Nombre et numéros d'items
Le comportement managérial	C M	Q1_Q12
Leadership	Lead	Q1_Q4
Communication	Com	Q5_Q8
Expérience	Exp	Q9_Q12
Structure organisationnelle	S.O	Q13_Q24

Source : fait par l'étudiante

Les outils d'analyse statistique

Après avoir récupéré les questionnaires remplis par les managers de l'entreprise, il a fallu

- S'assurer que toutes les questions soient formulées sous formes de propositions positives ;
- Traduire les données de la forme qualitative à la forme quantitative afin de pouvoir les traiter à l'aide du programme SPSS et l'Excel 2007 ;
- Après la codification des données, celles-ci ont été traité grasse au programme SPSS, qui permet l'analyse des données et le test des hypothèses, ceci s'est fait grâce à certaines méthodes statistiques :

1- L'indice d' « Alpha Cronbach » qui mesure le degré de corrélation des items qui doit absolument être supérieur à 60%

2- L'analyse statistique descriptive, qui a été faite à l'aide:

*des fréquences et des pourcentages concernant les données personnels des membres de l'échantillon ;

*Les moyennes qui nous permettent de faire un classement des réactions face aux propositions du questionnaire ;

*L'écart type qui mesure les écarts concernant les réactions des répondants ;

3- Le coefficient de corrélation **Pearson** qui permet de valider la relation entre le comportement managérial et la structure organisationnelle ;

4- Le test de « Kolmogorov-Smirnov » qui mesure la distribution des axes de l'étude, cette distribution est normale si $\sigma > 0.05$

5- Le test « One Way Anova » qui mesure l'existence d'une relation entre les différentes composantes de la variable indépendante et la variable dépendante

Si, $Anova < 0.05$ ceci signifie qu'il existe une relation entre les variables comportement managérial et structure organisationnelle.

Premièrement : Fiabilité de l'outil de recherche :

Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons utilisé l'échelle de LIKERT, celle-ci est basée sur la détermination des niveaux de réponse sur la base des éléments de l'instrument, des solutions de remplacement ont été prises en compte comme le démontre le tableau de traitement statistique suivant :

Tableau n° 3 : Echelle de LIKERT

Réponses	Absolument d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord
classe	5	4	3	2	1

Source <https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/sondages-et-questionnaires/comment-choisir-echelle-d-attitude-questionnaire-de-satisfaction> vu le 24/09/19

Ces réponses sont ensuite classées en cinq niveaux égaux par l'équation suivante :

Longueur de la classe = (la plus grande valeur – la plus petite valeur) / nombre d'options alternatives = $(5-1) / 5 = 0.80$

On obtient ainsi le classement suivant :

Tableau N° 4 : Moyennes pondérées des échelles de mesure

description	Etendue des moyennes
Absolument d'accord	De 4.21 – 5.00
D'accord	De 3.41 – 4.20
neutre	De 2.61 – 3.40
Pas d'accord	De 1.81 – 2.60
Absolument pas d'accord	De 1.00 – 1.80

Source <https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/sondages-et-questionnaires/comment-choisir-echelle-d-attitude-questionnaire-de-satisfaction> vu le 24/09/19

Mesure de la fiabilité de la cohérence interne :

Constitue une mesure de la capacité de l'outil à atteindre les objectifs visés, pour ce faire elle consiste à utiliser le test ou le « coefficient de corrélation de Spearman » entre chacun des paragraphes ou items du questionnaire avec l'axe auquel elle appartient, ceci apparaît plus en détail dans les quatre tableaux suivants

Résultats de la cohérence interne de la première partie du questionnaire (fiabilité) (comportement managérial)

Résultat de la cohérence interne des items du premier champ

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du premier champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau $\alpha = 10\%$ ainsi on peut considérer que le premier champ du questionnaire est fiable

**Tableau n° 5 : coefficient de corrélation du premier axe du questionnaire
(leadership)**

champ	Rho-Spearman	La valeur probable (Sig)
variable1 : leadership		
1- Dans l'exercice de votre rôle de manager, vous encouragez vos collaborateurs à améliorer leurs performances	0,798	0,000
2- Dans votre rôle de manager, vous vous positionnez comme l'intermédiaire qui permet à l'information de monter et de descendre dans la ligne hiérarchique	0,751	0.000
3- Si l'un de vos collaborateurs ne va pas bien, vous ne le recevez pas tout de suite mais vous lui donnez rendez-vous plus tard	0.750	0.000
4- vos actions managériales contribuent à développer l'initiative et la créativité des collaborateurs	0.777	0.000

**la cohérence est Signifiante à un niveau (alpha 0.01)

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Résultats de la cohérence des items du deuxième champ

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 10% ainsi on peut considérer que le deuxième champ du questionnaire est fiable

Tableau n° 6 : coefficient de corrélation du premier axe du questionnaire (communication)

Axe	Coefficient de Spearman	Valeur probable (sig)
variable 2: la communication		
5- Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs	0,618	0.000
6- En tant que manager, vous considérez que communiquer vous fait perdre votre pouvoir	0.735	0.000
7- La participation de l'équipe dirigeante dans la communication interne est un élément très important de sa réussite	0.718	0.000
8- Les choix adéquats des moyens de communication sont peu importants dans la réussite de la communication interne	0.529	0.000

**la cohérence est Signifiante à un niveau (alpha 0.01)

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Résultats de la cohérence des items du troisième champ

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du troisième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 10% ainsi on peut considérer que le troisième champ du questionnaire est fiable

**Tableau n°7 : coefficient de corrélation du premier axe du questionnaire
(expérience)**

Axe	Coefficient de Spearman	Valeur probable (sig)
Variable 3 : Expérience		
9- Vous assumez entièrement votre rôle de manager grâce à votre expérience	0.688	0.000
10- Votre ancienneté dans l'entreprise vous permet de régler seul (sans l'intervention de vos supérieurs) les problèmes qui peuvent subvenir dans votre unité	0.829	0.000
11- La maîtrise technique de votre activité n'a aucun rôle à jouer dans la confiance et le soutien que vous accordent vos collaborateurs	0.673	0.000
12- Votre connaissance du terrain vous aide à surmonter les difficultés de management	0.817	0.000

**la cohérence est Signifiante à un niveau (alpha 0.01)

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Résultats de la cohérence interne de la deuxième partie du questionnaire (structure organisationnelle)

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau $\alpha = 10\%$ ainsi on peut considérer que le deuxième axe du questionnaire est fiable

Tableau n° 8 : coefficient de corrélation du deuxième axe du questionnaire

(structure)

Domaine	Coefficient de Spearman	Valeur probable (sig)
Deuxième Axe: la structure organisationnelle		
13- En tant que manager de proximité vous avez les moyens d'action (Responsabilité hiérarchique) au niveau de votre unité	0.615	0.000
14- Avec le top management vous vous voyez au moins une fois par mois	0.386	0.013
15- Avec le top management vous vous voyez au moins une fois par semaine	0.769	0.000
16- votre autorité vous vient de votre statut hiérarchique	0.645	0.000
17- Votre autorité vous vient de votre charisme et de votre compétence	0.740	0.000
18- Vous consultez vos supérieurs pour toutes les décisions que vous prenez	0.682	0.000
19- Vos supérieurs vous imposent souvent leurs idées	0.774	0.000
20- Vos supérieurs définissent des objectifs et vous encouragent à prendre des initiatives	0.717	0.000
21- vos supérieurs prennent vos idées pour établir la stratégie de l'entreprise et pour fixer les objectifs	0.812	0.000
22- Vous avez souvent l'occasion d'innover dans vos fonctions	0.628	0.000
23- votre rôle opérationnel doit se limiter à celui décrit par la structure	0.589	0.000
24- Vous réglez les situations gênantes avec d'autres unités (avec vos homologues) sans faire intervenir vos supérieurs	0.387	0.013

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

En se basant sur les paragraphes du tableau précédent, nous pouvons dire que tous les coefficients de corrélation de la deuxième partie (La variable structure organisationnelle) sont positifs et statistiquement significatifs à un niveau Alpha= 10% ce qui prouve une cohérence de ces items avec les axes correspondants.

Deuxièmement : La stabilité de l'outil d'étude

Le coefficient Alpha de Cronbach est utilisé pour mesurer la cohérence interne et la fiabilité des items d'un questionnaire (les réponses aux questions qui portent sur un même sujet doivent être corrélées), ce coefficient doit être calculé après la validité interne d'un test (qui représente une étape préalable à l'étape de calcul de la fidélité), sa valeur peut être acceptable à partir de 0.7

La stabilité de l'outil signifie que dans le cas où le questionnaire est redistribué à un même échantillon dans les mêmes conditions et à des moments différents on arrivera toujours aux mêmes résultats. Cette stabilité augmente avec l'augmentation de l'alpha de cronbach

Tableau n° 9 : Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité

Axe	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Premier axe	12	0.793
Variable 1 : leadership	4	0.861
Variable2 : communication	4	0.732
Variable3 : expérience	4	0.845
Deuxième axe : structure organisationnelle	12	0.890
Tous les items	24	0.900

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

On remarque d'après le tableau précédent, une grande stabilité de l'outil de mesure, étant donné que l'alpha de Cronbach des items du comportement managérial est de 79.3%, avec un taux de 86.1% pour le leadership, de 73.2% pour la communication, et de 84.5% pour l'expérience, quand à l'alpha des items de la structure organisationnelle il est de 89.0%.

Troisièmement : Test de modération de la distribution

Le test de Kolmogorov Smirnov est un test d'hypothèse utilisé pour vérifier si l'échantillon étudié suit les règles de distribution paramétrique ou naturelle ; le tableau suivant illustre cette modération.

Tableau n° 10 : Test de modération de distribution (Kolmogorov Smirnov Z)

Axes	Kolmogorov Smirnov Z	Niveau de signification
Comportement managérial	0.949	0.329
Leadership	1.181	0.123
communication	0.955	0.322
Expérience	1.055	0.215
Structure organisationnelle	0.880	0.421

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

L'analyse statistique du test de (Kolmogorov-Smirnov) prouve que la valeur de signification de tous les axes de notre étude dépasse les 5%, ceci veut dire que les exemples de données de la communauté suivent la distribution normale, que 68.3% des cas de communauté pour toutes les zones d'étude se situent entre (+1) et (-1) écart type, 95.4% des cas se situent entre (+2) et (-2) écart type, et 99.7% des cas se trouvent entre (+3) et (-3) écart type.

Section 3 : Visualisation et interprétation des résultats de l'analyse statistique, test des hypothèses de l'étude :

A travers cette section, nous allons exposer et analyser les données contenues dans le questionnaire à travers deux axes différents :

Premièrement :

Tableau N°11 : Description statistique de l'échantillon de l'étude en fonction de données personnelles et fonctionnelles

La variable	état	nombre	Moyenne %
Nature	Hommes	29	70.7
	Femmes	12	29.3
	total	41	100
Age	De 20 à 30 ans	10	24.4
	De 31 à 40 ans	7	17.1
	De 41 à 50 ans	7	17.1
	De 51 à 60 ans	13	31.7
	Plus de 60 ans	4	9.8
	total	41	100.0
Niveau d'études	Moyen	10	24.4
	licence	14	34.1
	master	7	17.1
	Etudes supérieures	10	24.4

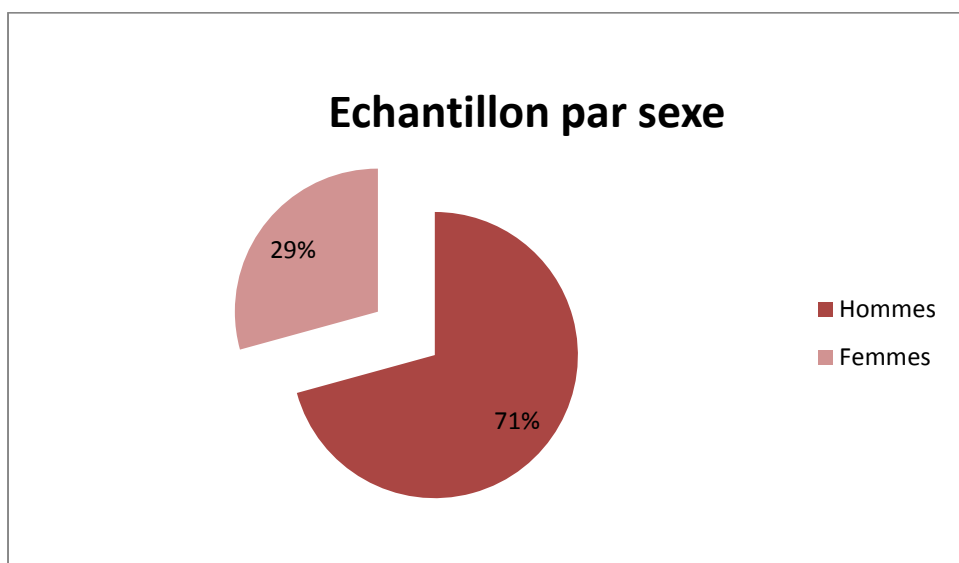
	total	41	100.0
Ancienneté	Moins de 5 ans	10	24.4
	De 5 à 10 ans	8	19.5
	De 10 à 15ans	2	4.9
	Plus de 15 ans	21	51.2
	total	41	100.0

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

1- Analyse des caractéristiques de l'échantillon de l'étude par sexe

Nous remarquons d'après le tableau que sur les 41 répondants 29 sont des hommes (70.7%), en effet sur un effectif total de 1955 nous avons 1779 hommes et seulement 176 femmes (informations obtenues à partir de documents délivrés par l'entreprise), ceci est certainement due à la nature de l'activité de l'entreprise (Bâtiment et travaux publics).

Figure N°8 : Echantillon par Sexe

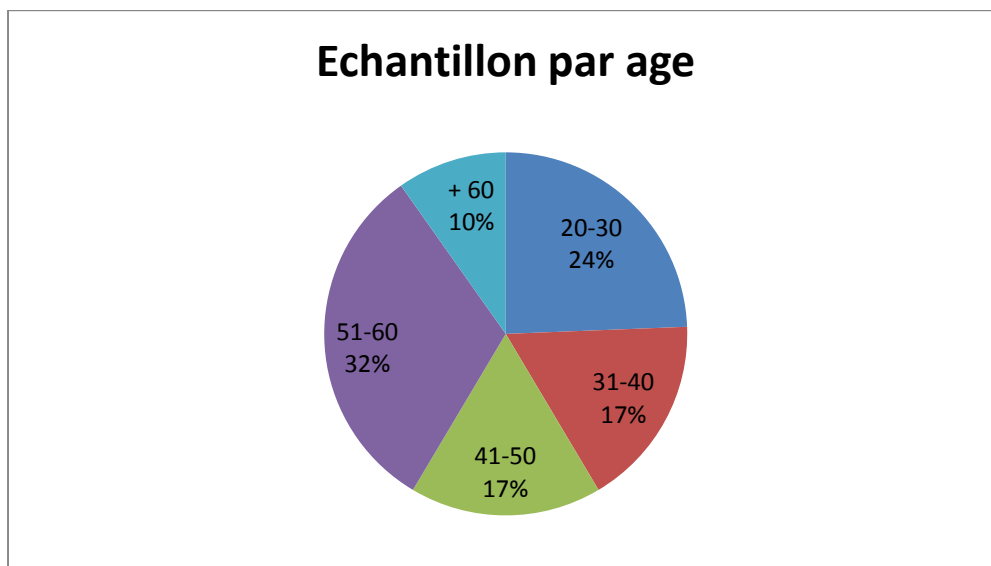


Source : fait par l'étudiante.

2- Analyse des caractéristiques de l'échantillon à l'étude par âge

Concernant l'éventail d'âge des cadres de l'entreprise, il varie entre 20 et un peu plus de 70 ans, avec un pourcentage de 24.4% de moins de 30 ans, 65.9% entre 30 et 60 ans et seulement 9.8% de personnes ont plus de 60 ans, cette catégorie représente les cadres dirigeants qui sont directement liés au PDG, le fait que près de 70% des cadres de l'entreprise se situent dans la catégorie (30 à 60 ans), est un signe de stabilité des ressources humaines de l'entreprise de même qu'il démontre une grande expérience acquise par ces cadres au sein de l'entreprise;

Figure N°9 : Echantillon par Age



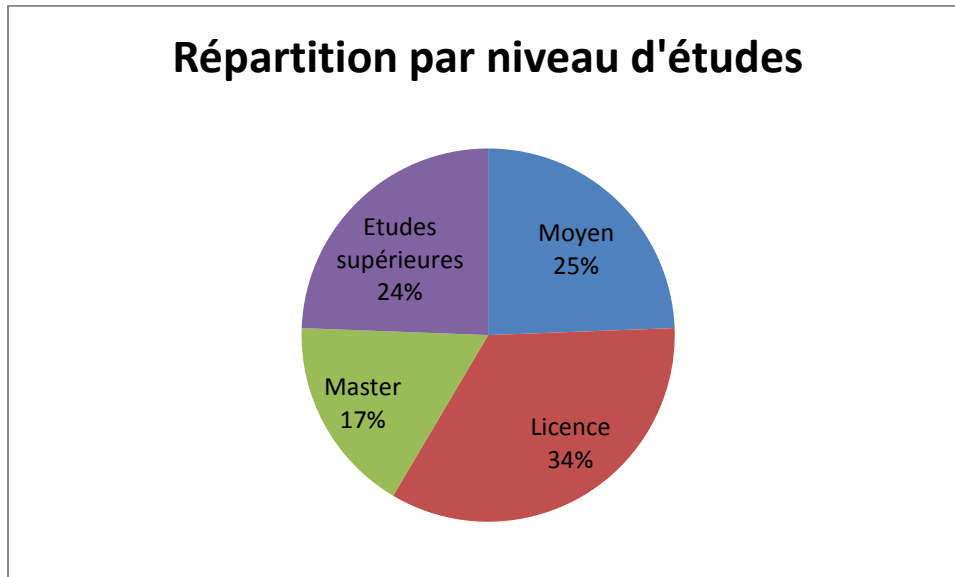
Source : fait par l'étudiante.

3- Analyse des caractéristiques des membres de l'échantillon d'étude par qualification

D'après le tableau, nous constatons que 25% des répondants déclarent avoir un niveau moyen (ce sont généralement des personnes anciennes qui ont bénéficiées de formations pour atteindre le niveau de cadre), 24% ont déclaré avoir un niveau d'études supérieures sont pour autant préciser le type de diplôme obtenu, 34% disposent d'une licence et 17% ont un master Ceci nous permet de dire que les ressources qui détiennent un diplôme d'étude supérieures représentent 75% des répondants ceci n'empêche que les 25% restant se situent dans la

catégorie de plus de 50 ans qui ont accumulé un savoir faire acquis durant toutes leurs années de travail au sein de l'entreprise.

Figure N°10 : Répartition par niveaux d'études

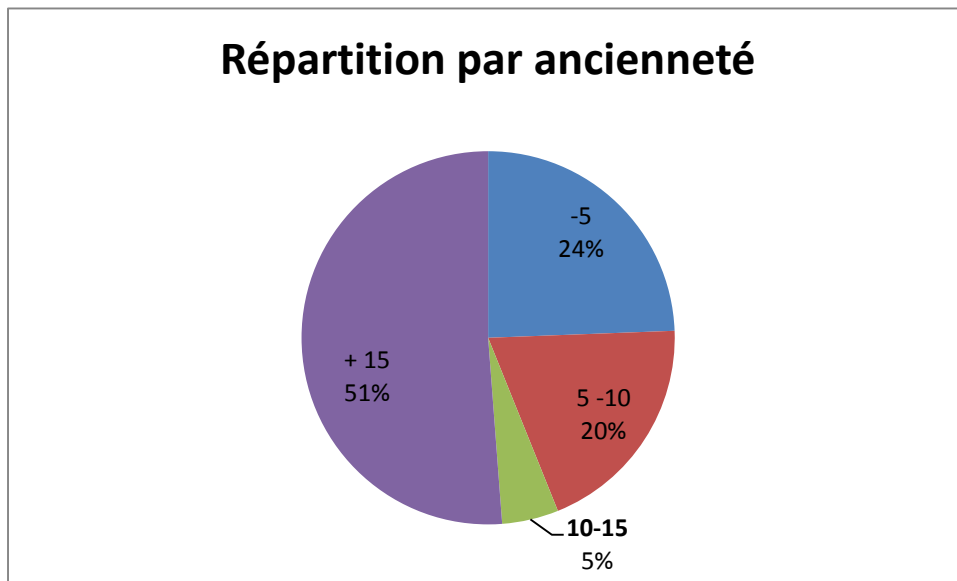


Source : fait par l'étudiante à partir de EXCEL 2007

4- Analyse des caractéristiques des membres de l'échantillon d'étude par ancienneté

Les pourcentages concernant l'ancienneté vont de paire avec ceux qui indiquent l'éventail d'âge des cadres de l'entreprise ceci démontre, d'un coté la fidélité des employés 51.2% d'entre eux sont dans l'entreprise depuis plus de 15 ans, (certains d'entre eux sont même là depuis le départ en 1980), et d'un autre coté on trouve des cadres bien plus jeunes qui apportent un sang nouveau à l'entreprise (24.4% moins de 5 ans et 19.5% qui sont là depuis plus d 5 ans et moins de 10 ans).

Figure N° : 11 Répartition par ancienneté



Source : fait par l'étudiante.

Deuxièmement : L'analyse statistique descriptive des axes de l'étude :

Cet axe porte sur les résultats de l'analyse statistique de données et d'informations en fonction de mesures statistiques descriptives telles que la moyenne arithmétique, l'écart type, l'importance relative des variables de l'étude et des sous-éléments de chaque variable principale.

Il analysera et interprétera les paragraphes des axes d'étude en prenant la nature de chaque question de l'analyse en termes d'expression négative ou positive, puis tirera les résultats finaux sur la moyenne supposée de l'étude (3,00) pour voir si le degré moyen de réponse a atteint le score moyen de 3 Ou non.

L'écart type représente une mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique, on le retrouve généralement dans le domaine des sondages, il permet la synthétisation des résultats numériques d'une expérience répétée, il permet d'exprimer d'autres notions comme le coefficient de corrélation ;

1- Analyse des paragraphes des axes du domaine de la première partie du questionnaire (comportement managérial)

Cette section comprend quatre axes principaux contenant (20) paragraphes, destinés à diagnostiquer la réalité du comportement managérial au niveau de la SEROR.

1.1 Analyse des réponses des membres de l'étude sur les paragraphes du premier axe (leadership).

Le tableau (12) montre l'analyse des paragraphes liés au premier axe du questionnaire de l'étude, qui comprend 04 items qui visent à clarifier le style de management qui domine dans l'entreprise

Tableau n° 12 : Analyse des items relatifs au leadership

	Leadership						Moyenne	Ecart type	
		Absolument d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord			
1-Dans l'exercice de votre rôle de manager, vous encouragez vos collaborateurs à améliorer leurs performances	fréquence	16	13	6	4	2	3.9024	1.17909	D'accord
	%	39%	31.7%	14.6%	9.8%	4.9%			
2-Dans votre rôle de manager, vous vous positionnez comme l'intermédiaire qui permet à l'information de monter et de descendre dans la ligne hiérarchique	fréquence	13	14	7	2	5	3.6829	1.31223	D'accord
	%	31.7	34.1	17.1	4.9	12.2			

3-Si l'un de vos collaborateurs ne va pas bien, vous ne le recevez pas tout de suite mais vous lui donnez rendez-vous plus tard	fréquence	9	17	8	3	4	3.5854	1.20365	D'accord
	%	22	41.5	19.5	7.3	9.8			
4- vos actions managériales contribuent à développer l'initiative et la créativité des collaborateurs	fréquence	8	15	8	4	6	3.3659	1.31826	Neutre
	%	19.5	36.6	19.5	9.8	14.6			
Leadership	fréquence	13	16	4	7	1	3.6341	.96355	D'accord
	%	31.7	39	9.8	17.1	2.4			

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Les résultats obtenus dans le tableau nous permettent de remarquer :

Que les moyennes arithmétiques des réponses de notre échantillon de cadres dépassent la moyenne arithmétique supposée (3.00), celles-ci se situent entre d'accord et absolument d'accord, avec une moyennes générale des moyennes arithmétiques de (3.6341) et un écart type de (0.96355) ce qui démontre que notre échantillon est d'accord que le style de leadership dominant dans l'entreprise est le style participatif avec un souci de vouloir améliorer les performances des collaborateurs avec une moyenne de (3.9034), et ce à travers des instructions correctrices, tout en leur laissant le pouvoir d'action pour développer les initiatives (3.3659), ils défendent leurs intérêts et les représentent auprès de la direction générale (3.6829), nos entretiens avec plusieurs d'entre ces cadres nous ont permit de constater qu'il règne un style de leadership à la fois paternaliste et conciliateur et plus particulièrement au niveau de l'ULM où les managers ont un éventail d'autorité plus important que celui des managers du siège de l'entreprise.

1.2 Analyse des réponses des membres de l'étude sur les paragraphes du deuxième axe (communication).

Le tableau suivant analyse les items relatifs à la communication au sein de l'entreprise, et l'importance qui lui est accordée par les managers ;

Tableau n° 13 : analyse des items relatifs à la communication

	Communication						Moyenne	Ecart type	
		Absolument d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord			
5-Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs	fréquence	7	18	6	6	4	3.4390	1.22574	D'accord
	%	17.1	43.9	14.6	14.6	9.8			
6- En tant que manager, vous considérez que communiquer vous fait perdre votre pouvoir	fréquence	7	13	9	9	3	3.2927	1.20921	Neutre
	%	17.1	31.7	22	22	7.3			
7- La participation de l'équipe dirigeante dans la communication interne est un élément très important de sa réussite	fréquence	11	17	4	6	3	3.6585	1.23713	D'accord
	%	26.8	41.5	9.8	14.6	7.3			
8- Les choix adéquats des moyens de communication sont très importants dans la réussite de la communication interne	fréquence	12	20	6	1	2	3.9512	.99878	D'accord
	%	29.3	48.8	14.6	2.4	4.9			

Communication	fréquence	8	16	14	2	1	3.5854	.76569	D'accord
	%	19.5	39	34.1	4.9	2.4			

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Les résultats précédents nous permettent de soulever les remarques suivantes :

Les valeurs des moyennes arithmétiques des réponses dépassent toutes la moyenne (3.00) elles se situent entre d'accord et absolument d'accord, ainsi la moyenne générale des moyennes arithmétiques est de (3.5854), ce qui signifie que les managers de la SEROR accordent une grande importance à la communication avec un écart type de (0.76569), l'équipe dirigeante prend souvent part à la communication (3.6585), il est à remarquer que les briefings constituent le moyen de communication le plus répandu, il permet ainsi des mises au point régulières, un contact direct entre les managers et les collaborateurs et entre les managers des managers et les managers eux même, pour cela la réponse à la proposition « - Les choix adéquats des moyens de communication sont peu importants dans la réussite de la communication interne » est majoritairement d'accord ou absolument d'accord (3.9512)

1.3 Analyse des réponses des membres de l'étude sur les paragraphes du troisième axe (expérience).

Le tableau suivant montre l'analyse des paragraphes liés au troisième axe du questionnaire de l'étude, qui comprend 04 items qui visent à montrer l'importance de l'expérience et de l'ancienneté des manager dans l'exercice de leur travail en tant que responsables d'équipes

Tableau n° 14 : analyse des items relatifs à l'expérience des managers

	Expérience						Moyenne	Ecart type	
		Absolument d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord			
9- Vous assumez entièrement votre rôle de manager grâce à votre expérience	Fréquence	14	14	9	3	1	3.9024	1.04415	D'accord
	%	34.1	34.1	22	7.3	2.4			
10- Votre ancienneté dans l'entreprise vous permet de régler seul (sans l'intervention de vos supérieurs) les problèmes qui peuvent subvenir dans votre unité	fréquence	14	16	6	3	2	3.9024	1.11366	D'accord
	%	34.1	39	14.6	7.3	4.9			
11- La maîtrise technique de votre activité a un grand rôle à jouer dans la confiance et le soutien que vous accordent vos collaborateurs	fréquence	12	17	8	2	2	3.8537	1.06210	D'accord
	%	29.3	41.5	19.5	4.9	4.9			
12- Votre connaissance du terrain vous aide à surmonter les difficultés de management	Fréquence	16	17	6	0	2	4.0976	.99511	D'accord
	%	39	41.5	14.6	00	4.9			
Expérience	Fréquence	19	10	10	2	0	3.9390	.79211	D'accord

	%	46.3	24.4	24.4	4.9	0			
--	---	------	------	------	-----	---	--	--	--

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Les résultats obtenus dans le tableau précédent nous démontrent l'importance de l'ancienneté et l'expérience du leader dans son comportement dans l'entreprise et dans l'adhésion des collaborateurs à ses décisions et ses instructions, en effet les valeurs des moyennes arithmétiques sont toutes au dessus de la moyenne (3.00), elles se situent entre d'accord et absolument d'accord, la moyenne générale des moyennes arithmétique est de (3.9390), celle-ci montre que les répondant sont d'accord que l'expérience du manager joue un grand rôle dans son comportement managérial, et dans l'adhésion de son équipe, ainsi, ces derniers affirment que leur expérience est un facteur indispensable qui leur permet d'assumer leur rôle de managers (3.9024), de régler les problèmes qui peuvent subvenir au sein de leur unité (3.9024), et qu'elle leur vaut la confiance et le soutien de leur équipe (3.8537),

Les entretiens que nous avons eu avec certains managers nous permettent de dire que même si certains d'entre eux ne sont pas titulaires de diplôme d'études supérieurs, ils assument entièrement leurs responsabilités, et constituent de vrais modèles pour leurs collaborateurs, qui ont une grande confiance en eux.

2- Analyse des réponses des membres de l'étude sur les paragraphes du deuxième champ (structure organisationnelle)

Tableau n°15 : analyse des items relatifs à la structure organisationnelle

	Structure						Moyenne	Ecart type	
	fréquence	Absolument d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord			
13- En tant que manager de proximité vous avez les moyens d'action (Responsabilité hiérarchique) au niveau de votre unité	fréquence	8	20	10	1	2	3.7561	.96903	D'accord
	%	19.5	48.8	24.4	2.4	4.9			
14- Avec le top management vous vous voyez au moins une fois par mois	fréquence	13	12	11	2	3	3.7317	1.18373	D'accord
	%	31.7	29.3	26.8	4.9	7.3			
15- Avec le top management vous vous voyez au moins une fois par semaine	fréquence	11	8	15	4	3	3.4878	1.20669	D'accord
	%	26.8	19.5	36.6	9.8	7.3			
16- votre autorité vous vient de votre statut hiérarchique	fréquence	10	16	6	4	5	3.5366	1.30571	D'accord
	%	24.4	39.0	14.6	9.8	12.2			
17- Votre autorité vous vient de votre charisme et de votre	fréquence	10	16	12	2	1	3.7805	.96209	D'accord
	%	24.4	39.0	29.3	4.9	2.4			

compétence									
18- Vous consultez vos supérieurs pour toutes les décisions que vous prenez	fréquence	13	16	7	2	3	3.8293	1.15979	D'accord
	%	31.7	39.0	17.1	4.9	7.3			
19- Vos supérieurs vous imposent rarement leurs idées	fréquence	14	15	6	3	3	3.8293	1.20213	D'accord
	%	34.1	36.6	14.6	7.3	7.3			
20- Vos supérieurs définissent des objectifs et vous encouragent à prendre des initiatives	fréquence	9	16	8	2	6	3.4878	1.30618	D'accord
	%	22.0	39.0	19.5	4.9	14.6			
21- vos supérieurs prennent vos idées pour établir la stratégie de l'entreprise et pour fixer les objectifs	fréquence	14	18	4	2	3	3.9268	1.14870	D'accord
	%	34.1	43.9	9.8	4.9	7.3			
22- Vous avez souvent l'occasion d'innover dans vos fonctions	fréquence	9	20	6	3	3	3.7073	1.12347	D'accord
	%	22.0	48.8	14.6	7.3	7.3			
23- votre rôle opérationnel doit se limiter à celui décrit par la structure	fréquence	6	12	9	12	2	3.1951	1.16661	Neutre
	%	14.6	29.3	22.0	29.3	4.9			

24- Vous réglez les situations gênantes avec d'autres unités (avec vos homologues) sans faire intervenir vos supérieurs	fréquence	4	12	11	9	5	3.0244	1.19348	Neutre
	%	9.8	29.3	26.8	22.0	12.2			
Structure	fréquence	8	19	10	3	1	3.6077	.74820	D'accord
	%	19.5	46.3	24.4	7.3	2.4			

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Les résultats apparus dans le tableau précédent démontrent que le comportement managérial impacte considérablement la structure de l'entreprise, en effet la valeur des moyennes arithmétiques des réponses obtenues dépasse la moyenne arithmétique supposée (3.00) elle se situe majoritairement entre d'accord et absolument d'accord, la moyenne générale des moyennes arithmétiques étant de (3.6077), ce qui fait croire que, en dépit du fait que la structure de l'entreprise SEROR soit pyramidale, le comportement managérial impacte cette structure et passe outre les relations rigides imposées pour créer une souplesse dans les relations en amont et en aval, avec un écart type de (0.74820), ainsi les managers affirment avoir les moyens d'action au niveau de leurs unités avec une moyenne de (3.7561) et un écart type de (0.96903), ils ont libre champs dans leur travail et ne sont pas obligés de consulter constamment leurs supérieurs pour prendre des décisions ni pour régler des problèmes qui concernent leurs unités (3.8293), ils se réunissent au moins une fois par semaine avec leurs supérieurs pour débattre de questions concernant la stratégie ou le fonctionnement quotidien de l'entreprise (3.4878), ils ont la liberté du changement et de l'innovation dans leurs unités (3.7073), ce qui pour nous signifie que la structure de l'entreprise quoi que pyramidale, ne constitue point une barrière pour les prises d'initiatives, ni pour la pratique du leadership, et encore moins pour la communication au sein de l'entreprise ;

Les managers, en particulier ceux des fonctions opérationnelles, étant anciens dans l'entreprise, bénéficient d'une grande confiance de la part du directeur général, ont une

grande autonomie d'action, et constituent un staff qui épaula la direction dans tout ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise.

Troisièmement : Test des hypothèses

Le test statistique des hypothèses de notre étude, nous mène aux résultats suivants :

1) Analyse de la première hypothèse :

Notre première hypothèse porte sur l'existence d'un comportement managérial au sein de l'entreprise SEROR, pour la tester, nous avons utilisé le test T à échantillon unique (One Sample T Test), celui-ci est basé sur deux types d'hypothèses, l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative, il s'agit de déterminer s'il faut rejeter l'hypothèse nulle, compte tenu des données de l'échantillon.

Le tableau suivant nous montre les résultats du test ;

Hypothèse nulle H0 : il n'existe pas de comportement managérial au sein de la SEROR ;

Hypothèse alternative : il existe un comportement managérial au sein de la SEROR

Tableau n°16 : résultats du test T à échantillon unique pour tester la première hypothèse

variable	La valeur de test 3.7195 (moyenne)				La valeur T 1.680	
Comportement managérial	La valeur calculée	Degré de liberté	Valeur probable	Différence moyenne	intervalle de confiance pour la différence	
	T		sigma		Niveau inférieur	Niveau supérieur
	7.606	40	0.000	0.71951	0.5283	0.9107

Source : fait par l'étudiante à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 21.0)

Le T test a été effectué sur la base de la moyenne arithmétique de la variable qui est égale à (3.7195), comme nous le montre le tableau précédent où on remarque que la valeur calculée de T est de (7.606), qu'elle est supérieure à la valeur spécifiée de T qui est de (1.68) selon la

table de Student à un degré de liberté ($v = 40$), nous remarquons aussi sur le tableau précédent que la valeur probable sigma est égale à (0.000), elle est donc inférieure à la valeur limite de détermination de la signification statistique qui est de 5%, ceci permet de rejeter l'hypothèse nulle et de retenir l'hypothèse alternative qui stipule qu'il existe un comportement managérial au niveau de la SEROR, ce qui prouve que les managers de l'entreprise pratiquent un management moderne avec un leadership, une communication et des relations régulières, d'un côté, avec leurs collaborateurs et d'un autre côté avec leurs hiérarchiques.

2) Analyse de la deuxième hypothèse :

La seconde hypothèse de notre étude porte sur l'existence d'une corrélation forte entre le comportement managérial et la structure organisationnelle de l'entreprise SEROR, on peut ainsi calculer la régression simple à travers le test suivant :

L'hypothèse nulle **H0** : Il n'existe pas de corrélation statistiquement significative entre CM et SO dans l'entreprise SEROR ;

L'hypothèse alternative **H1** : Il existe une corrélation statistiquement significative entre CM et SO au sein de la SEROR.

Le programme SPSS v 21 nous permet de calculer la régression linéaire simple qui nous sert à tester la première sous hypothèse de la deuxième hypothèse de notre étude, les résultats du test apparaissent dans le tableau suivant :

Tableau n°17 : Résultats de l'analyse de variance de la régression linéaire simple de l'effet du CM sur la SO au sein de la SEROR (T2)

variable	Structure							
Comportement	Modèle	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F calculée	sigma	de Coefficient de sélection R2	de Coefficient de corrélation R
	regres		15.862	1	15.862	30.64	0.000	0.440

	sion				3			
	Résidu	20.187	39	0.518	Erreur d'estimation	0.71946		
	Total	36.049	40		Valeur de F estimée (sig=5%)	4.064		

La relation est statistiquement significative à un niveau ($\alpha = 05\%$).

Source : fait par l'étudiante sur la base des résultats de l'analyse statistique du programme IBM SPSS Statistics 21.0

Le tableau ci-dessus montre que le coefficient de sélection est de 0.440 ceci est une valeur plutôt moyenne qui signifie que **44%** du changement organisationnel est expliqué par le Comportement managérial (variable indépendante), le reste est expliqué par d'autres facteurs qui peuvent avoir un impact sur la variable dépendante (SO) ;

Tout ceci nous permet de dire qu'il existe une corrélation forte **66.3%** entre la variable indépendante CM et la variable dépendante SO au sein de l'entreprise SEROR, et ce à un niveau d'erreur d'estimation de 0.719 ;

On peut donc voir que pour :

L'hypothèse nulle **H0** : la régression simple entre CM et SO n'est pas significative à un niveau de signification $\alpha = 5\%$;

L'hypothèse alternative **H1** : La régression simple entre CM et SO est significative à un niveau de signification $\alpha = 5\%$;

En comparant la valeur (Sig = 0.000) avec le niveau de signification ($\alpha = 5\%$) auquel il est inférieur, nous rejetons donc, l'hypothèse nulle et nous retenons l'hypothèse alternative, ce qui signifie que la régression est significative,

Nous déduisons de cela que la variable CM à un impact statistiquement significatif sur SO à un niveau de confiance égal à 95%,

Le tableau suivant permet de calculer cette régression :

Tableau n° 18 : Résultats de l'analyse de la variance des paramètres estimés du modèle de régression linéaire simple (T3)

Modèle	Equations atypiques		Equations modulaires	Valeur calculée de T	Valeur estimée T (sig)
	B	Student erreur	Beta		
constant	0.774	0.546	0.663	0.417	0.004
Comportement Managérial	0.758	0.137		5.536	0.000
La valeur de T spécifiée = 1.688, degré de liberté (n-2) = 39 niveau de signification $\alpha=5\%$ selon le tableau de student			Degré de fidélité 95%		N = 39

La corrélation est statistiquement significative à un niveau ($\alpha = 5\%$)

Source : fait par l'étudiante sur la base du traitement statistique par le programme IBM SPSS Statistics 21.0

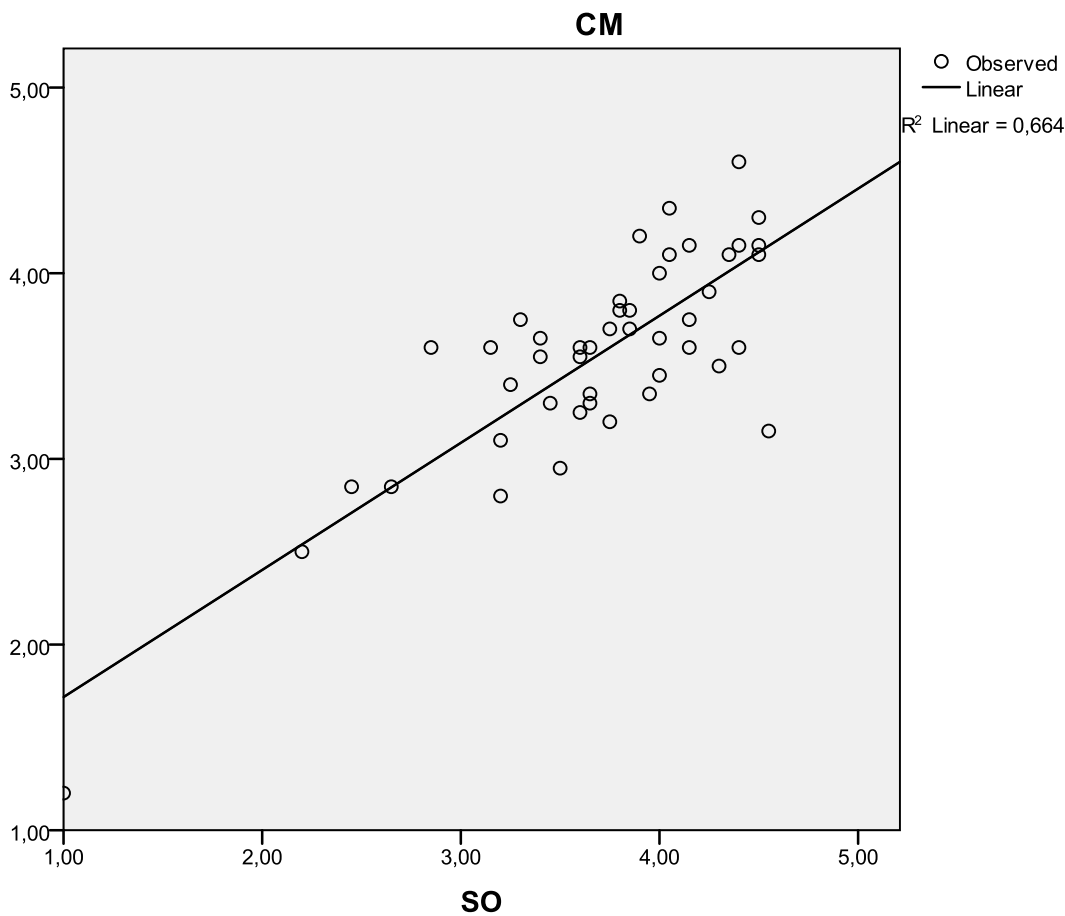
Etant donné que la valeur calculée de F (30.643) est supérieure à sa valeur spécifiée (4.064), et que le niveau de signification est égal à 0.000 et qu'il est inférieur à 0.05, nous rejetons l'hypothèse nulle et nous retenons l'hypothèse alternative qui porte sur l'existence d'un impact statistiquement significatif du CM sur la SO ce qui confirme la deuxième hypothèse

Cette relation entre CM et SO au niveau de la SEROR est mesurée par l'équation suivante :

$$SO = 0.774 + 0.758 CM$$

La relation linéaire entre les variables de l'étude est représentée par le schéma suivant établie par le programme statistique SPSS.

Schéma n° 12 : courbe de la régression linéaire simple (CM – SO)



Source : Réalisé par l'étudiante sur la base des résultats du traitement statistique du programme IBM SPSS Statistics 21.0

Il est à noter que le schéma précédent nous montre que la relation rassemble les points autour d'une ligne droite, ce qui prouve l'existence d'une relation positive forte entre la variable indépendante (CM) et la variable dépendante (SO) de notre étude, comme nous l'a montré le test de la régression linéaire simple.

Résultat de l'analyse de la troisième hypothèse

L'hypothèse nulle H0 : parmi les dimensions du comportement managérial, le leadership n'a pas le plus d'impact sur la SO à un niveau de signification 5% au niveau de la SEROR.

L'hypothèse alternative H1 : parmi les dimensions du CM, le leadership a le plus d'impact sur la SO à un niveau de signification 5% au sein de la SEROR.

Pour pouvoir confirmer ou refuser cette hypothèse nous nous sommes basé sur le coefficient de **Pearson** pour évaluer l'intensité de la relation entre les dimensions de CM réunies et la variable SO comme nous le montre le tableau suivant :

Tableau n° 19 : intensité de la corrélation par le coefficient de Pearson entre la structure organisationnelle et les composantes du CM

Les variables isolées	Les variables étudiées		Structure Org
Expérience Communication	Leadership	Coef. de corrélation	0.799
		Degré de fidélité (sig)	0.000
		Degré de liberté	41
Leadership Communication	Expérience	Coef. de corrélation	0.356
		Degré de fidélité (sig)	0.002
		Degré de liberté	41
Expérience leadership	communication	Coef. de corrélation	0.496
		Degré de fidélité (sig)	0.000
		Degré de liberté	41

*La relation est statistiquement significative à un niveau $\alpha = 5\%$

**La relation est statistiquement significative à un niveau $\alpha = 10\%$

Source : réalisé par l'étudiante sur la base des résultats du traitement statistique IBM SPSS Statistics 21.0

Les résultats du tableau nous démontrent que parmi les dimensions du CM le leadership est la variable qui a le plus d'impact sur la SO à raison d'une intensité relationnelle de 0.799 et qui se trouve être plus élevée que les autres dimensions à un niveau de signification 5%

Résultats de l'analyse de la quatrième hypothèse :

Notre quatrième hypothèse porte sur l'existence d'une régression multiple entre le CM avec ses différentes dimensions (leadership, communication, expérience) et la SO au sein de l'entreprise SEROR, nous pouvons tester cette régression à l'aide du programme SPSS v21 de la manière suivante :

Hypothèse nulle H0 : La régression multiple entre CM avec toutes ses dimensions et SO au sein de la SEROR n'est pas significative à un niveau de signification 5% ;

Hypothèse alternative H1 : La régression multiple entre CM avec toutes ses dimensions et SO au sein de la SEROR est significative à un niveau sigma 5%.

Le tableau suivant, nous donne les résultats du test :

Tableau n° 20 : résultats de l'analyse de la variance de la régression linéaire multiple des variables indépendantes sur la variable dépendante

Modèle	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Valeur calculée F	Sig	Coefficient de sélection R2	Coefficient de corrélation R
Régression	20.523	3	6.841	16.304	0.000	0.569	0.755
Résidus	15.525	37	0.420	Erreur d'estimation	0.64777		
Total	36.049	40		Valeur de F estimée (sig=5%)	2.59		

*La corrélation est significative à un niveau sigma ($\alpha = 5\%$)

Source : réalisé par l'étudiante sur la base des résultats du traitement statistique du programme IBM SPSS Statistics 21.0

A partir du tableau précédent nous remarquons que le coefficient de sélection R2 est égal à (0.569), qui est une valeur moyenne, qui nous indique l'intensité de l'impact que peut avoir la variable indépendante sur des changements produits sur la variable dépendante,

Autrement dit 56.9 des changements de la SO sont dus à des changements dans les différentes dimensions du CM réunies, le reste est due à d'autres facteurs qui peuvent impacter la variable dépendante SO

D'une autre manière, nous pouvons affirmer que les dimensions de CM réunies peuvent justifier un taux de 56.9% du modèle, ce qui est un taux relativement élevé qui prouve que ces dimensions ont un rôle important et un impact significatif sur la SO au sein de l'entreprise SEROR et que l'erreur d'estimation est de 0.64777 ce qui relativement proche de zéro ;

Après avoir étudié l'impact des dimensions de CM réunies sur la SO dans l'entreprise SEROR, nous allons étudier l'impact des dimensions de tout le système sur la réactivité de SO dans l'entreprise sujet de notre étude, pour ce faire nous nous sommes basés sur le test de la **régression linéaire multiple** qui mesure la corrélation significative des variables indépendantes sur la variable dépendante comme nous le montre le tableau suivant :

Tableau n° 21 : résultats de l'analyse de la variance des paramètres estimés du modèle de régression linéaire multiple

Modèle	Equations atypiques		Equations modulaires	Valeur calculée de T	Valeur estimée T (sig)
	B	Student erreur	Beta		
constant	0.365	0.598		6.11	0.002
Leadership	0.507	0.103	0.611	4.922	0.000
Communication	0.130	0.125	0.128	1.043	0.014

Expérience	0.233	0.109	0.234	2.140	0.039
La valeur de T spécifiée = 1.682, degré de liberté (n-2) = 39 niveau de signification $\alpha=5\%$ selon le tableau de student	1.682				

*La corrélation est statistiquement significative à un degré Sig ($\alpha = 5\%$)

Source : réalisé par l'étudiante sur la base des résultats du traitement statistique du programme IBM SPSS Statistics 21.0.

Le tableau précédent nous permet de réaliser l'équation de régression de la variable SO dans l'entreprise SEROR sur les variables qui constituent le CM est la suivante :

$$SO=0,365+0,507 \text{ Leadership}+0,13 \text{ Communication}+0,233 \text{ Experience}$$

Tableau N°22 : Résumé des tests de confirmation des hypothèses de l'étude

N° de l'hypothèse	Intitulé de l'hypothèse	Résultat du test (acceptée/refusée)
Hypothèse principale 1	Il existe un comportement managérial dans la SEROR	acceptée
Les hypothèses dérivées de l'hypothèse 1		
Hypothèse 2	Il existe une corrélation statistiquement significative entre les dimensions du comportement managérial et la structure organisationnelle	acceptée
Hypothèse 3	Parmi les composantes du CM, le leadership constitue la variable qui a le plus d'impact sur la structure organisationnelle.	acceptée
Hypothèse 4	La régression multiple entre les dimensions du Comportement Managérial et la Structure organisationnelle est significative à un degré Sig = 5%	acceptée

Source : réalisé par l'étudiante à partir des résultats du traitement statistique du programme IBM SPSS Statistics 21.0

Conclusion du chapitre

La partie empirique de notre étude nous a permis de vérifier nos hypothèses au niveau de l'entreprise SEROR, après avoir recueilli les informations à travers les questionnaires distribués aux cadres de l'entreprise, et les entretiens que nous avons pu avoir avec certains d'entre eux et après analyse de ces informations et de ces résultats nous sommes arrivés aux résultats suivants :

Le style de leadership dominant dans l'entreprise est le style participatif avec un souci de vouloir améliorer les performances des collaborateurs et ce à travers des instructions correctrices, tout en leur laissant le pouvoir d'action pour développer les initiatives ;

Il règne un style de leadership à la fois paternaliste et conciliateur et plus particulièrement au niveau de l'ULM où les managers ont un éventail d'autorité plus important que celui des managers du siège de l'entreprise

Les managers de la SEROR accordent une grande importance à la communication

L'équipe dirigeante prend souvent part à la communication

Les briefings constituent le moyen de communication le plus répandu, il permet ainsi des mises au point régulières, un contact direct entre les managers et les collaborateurs et entre les managers des managers et les managers eux même

Les résultats obtenus nous démontrent l'importance de l'ancienneté et l'expérience du leader dans son comportement dans l'entreprise et dans l'adhésion des collaborateurs à ses décisions et ses instructions,

Les entretiens que nous avons eu avec certains managers nous permettent de dire que même si certains d'entre eux ne sont pas titulaires de diplôme d'études supérieures, ils assument entièrement leurs responsabilités, et constituent de vrais modèles pour leurs collaborateurs, qui ont une grande confiance en eux.

Le comportement managérial impacte considérablement la structure de l'entreprise, en dépit du fait que la structure de l'entreprise SEROR soit pyramidale, le comportement managérial impacte cette structure et passe outre les relations rigides imposées pour créer une souplesse dans les relations en amont et en aval, la majorité des cadres affirment qu'ils ont libre champs dans leur travail et ne sont pas obligés de consulter constamment leurs supérieurs pour prendre des décisions ni pour régler des problèmes qui concernent leurs unités, ils se

réunissent au moins une fois par semaine avec leurs supérieurs pour débattre de questions concernant la stratégie ou le fonctionnement quotidien de l'entreprise, ils ont la liberté du changement et de l'innovation dans leurs unités, ce qui pour nous, signifie que la structure de l'entreprise quoi que pyramidale, ne constitue point une barrière pour les prises d'initiatives, ni pour la pratique du leadership, et encore moins pour la communication au sein de l'entreprise ;

Les managers, en particulier ceux des fonctions opérationnelles, étant anciens dans l'entreprise, bénéficient d'une grande confiance de la part du directeur général, ont une grande autonomie d'action, et constituent un staff qui épaulé la direction dans tout ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à l'impact du comportement managérial sur la structure organisationnelle de l'entreprise et ce à travers certaines de ses composantes qui sont le leadership, la communication et l'expérience du manager ;

Notre intérêt au comportement managérial vient de l'importance qui est accordée aujourd'hui au facteur humain élément clé de la réussite d'une entreprise, dont les compétences, la capacité d'initiative, l'adhésion aux valeurs et à la mission de l'entreprise, constituent un avantage concurrentiel et un atout majeur pour la pérennité de celle-ci à l'heure où la concurrence ne se fait plus à travers le produit vendu, mais plutôt grâce à la qualité du service rendu au client, à l'innovation et à un développement constant ;

Ainsi l'entreprise ne doit plus se contenter aujourd'hui de la performance financière, elle doit avoir aussi comme objectif la performance sociale ; cette dernière repose sur sa capacité à rendre ses hommes acteurs et auteurs en instaurant un management basé sur le dialogue, l'ouverture et l'écoute, qui a pour but de stimuler les comportements, de développer les structures organisationnelles et conduire les activités de l'organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance (J.M.Plane, sept 2016) ;

Le management cherche donc à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail », la recherche de l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction.

Le manager devient donc le premier responsable de la réussite ou de l'échec d'une entreprise par la façon dont il exerce son pouvoir, ou ce qu'on appelle son activité de commandement étant donné qu'il a la responsabilité de conduire

Conclusion générale

l'entreprise ou une partie de celle-ci, dans le but d'obtenir des résultats conformes à ses intérêts ;

Un manager n'implique pas forcément de position hiérarchique précise, on peut être manager à n'importe quel échelon de l'organisation, cependant, celui-ci doit avoir obtenu une délégation de pouvoir de la part du dirigeant sur la partie dont il a la responsabilité (Spielmann 1997).

Dans cette recherche nous nous sommes intéressés particulièrement aux managers de proximité dont la mission principale réside dans la gestion quotidienne de leurs équipes, et qui se trouvent face à une double responsabilité, celle de comprendre et prendre en compte les besoins de son équipe pour les négocier avec la direction, et celle de traduire les objectifs stratégiques émanant de la direction en décisions opérationnelles.

Cette double responsabilité les soumet à plusieurs défis : Il doivent gérer des rôles techniques et managériaux, ils doivent concilier logique économique, qui implique résultats, coûts, délais et performance, et logique sociale qui nécessite un respect de la législation, ce qui n'est pas toujours évident ;

Le leadership constitue une relation interpersonnelle entre le manager leader et son équipe et une composante clé de son comportement, ainsi d'une manière formelle, le pouvoir du manager est attaché à sa fonction, mais d'une façon informelle, celui-ci est souvent suivi pour son pouvoir, physique ou charismatique,

(Katz et Kahn, 1966) ont évoqué ces deux types de pouvoir : « Dans les groupes primitifs, il peut y avoir une structure de pouvoir assise sur la force supérieure de la personnalité du leader, qu'elle tienne à la prouesse physique, la vivacité mentale ou la capacité de persuasion, Il ne s'agit pas là, cependant de la même chose qu'une structure d'autorité formelle dans laquelle l'ordre est suivi parce qu'il vient d'une position d'autorité légitime plutôt que de la personnalité de celui qui le donne ».

Conclusion générale

Nous avons donc émis comme hypothèse que c'est son expérience et son ancienneté dans l'entreprise, qui permettent au manager d'avoir cette vivacité, ce charisme et cette capacité de persuasion ;

D'autre part, nous nous sommes intéressés à la communication d'entreprise, et en particulier à la communication managériale qui représente un outil indispensable de management ;

La littérature qui s'intéresse à la communication de l'entreprise considère que celle-ci consiste à gérer le couple offre/demande d'informations, et que l'un des enjeux importants d'efficacité de l'entreprise consiste dans l'établissement d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information ;

La communication de proximité portée par le manager permet de favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise, ce qui leur permet d'avoir une vision plus claire de leur contribution individuelle à la réalisation de la stratégie collective et par là même de renforcer leur sentiment d'appartenance ;

En tant qu'organisation toute entreprise est dotée d'une structure organisationnelle qui, traduit la hiérarchie sociale et les jeux de pouvoir, détermine d'une manière formalisée les modes principaux de division du travail et permet de coordonner les activités de ses ressources humaines ;

La structure pyramidale classique dont sont dotées la majorité des entreprises, pour ne pas dire la totalité, crée un cloisonnement de leurs différentes unités et services, ceci va à l'encontre d'une performance sociale,

Bon nombre de chercheurs et théoriciens qui se sont intéressés à l'organisation et à la structure de l'entreprise considèrent celle-ci comme un système à deux dimensions, une formelle et une informelle qui peut parfois avoir plus d'impact sur son fonctionnement (Chester Barnard, Selznich, Parsons, Etzioni, Merton, Blau, Scott et Litterer),

En conclusion de notre chapitre théorique nous pouvons prétendre que,

Conclusion générale

L'environnement turbulent, en perpétuel changement dans lequel l'entreprise évolue aujourd'hui, fait du rôle des managers un rôle très critique et ce en raison de la mobilisation de ces ressources humaines qu'ils doivent faire adhérer à la performance de l'entreprise, ce qui nécessite l'élaboration de nouvelles visions d'avenir, et faire en sorte que les membres de l'entreprise réalisent ces visions,

Le manager devrait avoir pour rôle de créer les conditions favorables au développement des compétences et par là même à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;

Son rôle nécessite aussi de créer des structures organisationnelles adaptées et de superviser en permanence l'activité opérationnelle,

Le comportement du manager peut influencer le système de relations imposé par la structure organisationnelle classique, c'est ce qui fait que les managers, ou les cadres interprètent des rôles déterminés au préalable par la structure, mais chacun l'incarne à sa façon ;

Aucun style de leadership n'est a priori meilleur qu'un autre, aucun trait de personnalité n'est déterminant. Il faudrait repenser son management, le rendre plus créatif à travers un style de leadership qui permet de manager les personnes et les groupes de façon à booster leur épanouissement et leur performance.

Qu'en est-il de tout cela dans la réalité de nos entreprises, c'est ce que nous avons essayé d'éclaircir dans la deuxième partie de notre recherche.

Notre étude empirique réalisée au niveau de l'entreprise d'étude et de réalisation des ouvrages d'art de l'ouest SEROR a été menée à travers trois démarches qui sont

Une étude documentaire, organigrammes, évolution des effectifs, évolution de la structure de l'entreprise...

Une démarche quantitative basée sur les données qui résultent de questionnaires composés d'items concernant trois variables indépendantes qui constituent le comportement managérial qui sont : le leadership, la

Conclusion générale

communication et l'expérience du manager et une variable dépendante (la structure), distribués aux cadres managers de l'entreprise ;

Et enfin une démarche qualitative basée sur des entretiens (menés à l'aide d'un guide d'entretien) avec les cadres concernés par l'enquête.

La démarche quantitative représente une série d'analyses statistiques :

La mesure de la fiabilité de la cohérence interne des items des différents champs de notre questionnaire faite à l'aide du « coefficient de corrélation de spearman » s'est révélée statistiquement fiable ce qui démontre la capacité de l'outil de mesure à atteindre les objectifs escomptés.

L'Alpha de Crombach a démontré une grande stabilité de l'outil de mesure, avec une distribution normale des exemples de données de la communauté étudiée d'après l'analyse de Kolmogorov-Smirnov ;

Nous avons ensuite procédé au test de nos hypothèses,

dans une première étape nous avons décrit et analysé l'échantillon de notre étude en fonction de leurs données personnelles qui sont l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et l'ancienneté, nous en sommes arrivé au résultat que la majorité des managers concernés par notre enquête sont d'un âge supérieur à 50 ans ce qui, pour nous, est signe de fidélité et de stabilité de l'emploi, en effet plus de 51% d'entre les membres de notre échantillon sont dans l'entreprise depuis plus de 15 ans, mais en même temps on trouve des managers plus jeunes qui apportent un sang nouveau à l'entreprise.

L'analyse descriptive des réponses à notre questionnaire démontre qu'il existe un management dans l'entreprise, que le style de leadership dominant dans l'entreprise est le style participatif avec un souci de vouloir améliorer les performances des collaborateurs en leur donnant des instructions tout en leur laissant le pouvoir d'action, ce qui permet de développer les initiatives ;

Les managers de l'entreprise accordent une grande importance à la communication, les briefings réguliers constituent le moyen de communication le plus répandu soit entre les managers et leurs collaborateurs ou entre les

Conclusion générale

managers et leurs hiérarchiques, ce qui prouve l'existence d'une communication régulière et permanente et une grande disponibilité des managers ;

Les analyses ont démontré que l'expérience des managers joue un rôle très important dans leur comportement, dans l'adhésion de leurs équipes ;

D'un autre côté, ces managers ont les moyens d'action, ils ont libre champs dans leur travail, ils ne sont pas obligés de consulter en permanence leurs supérieurs pour prendre des décisions ni pour régler les problèmes qui surgissent au niveau de leurs unités, cependant ils se réunissent au moins une fois par semaine pour débattre de questions concernant la stratégie et le fonctionnement quotidien de l'entreprise, ce qui fait croire que, en dépit du fait que la structure de l'entreprise SEROR soit pyramidale, le comportement managérial impacte cette structure et passe outre les relations rigides imposées pour créer une souplesse dans les relations en amont et en aval ;

L'analyse qualitative ne fait que donner plus de lumière à nos conclusions quantitatives, en effet nos entretiens avec plusieurs d'entre ces cadres nous ont permis de constater qu'il règne un style de leadership à la fois paternaliste et conciliateur et plus particulièrement au niveau de l'ULM où, les managers ont un éventail d'autorité plus important que celui des managers du siège de l'entreprise.

Ces derniers affirment que leur expérience est un facteur indispensable qui leur permet d'assumer leur rôle de managers, de régler les problèmes qui peuvent subvenir au sein de leur unité, et qu'elle leur vaut la confiance et le soutien de leurs équipes ;

De ces entretiens, nous avons conclu que même si certains d'entre eux ne sont pas titulaires de diplôme d'études supérieurs, ils assument entièrement leurs responsabilités, et constituent de vrais modèles pour leurs collaborateurs, qui ont une grande confiance en eux.

Conclusion générale

Les managers, en particulier ceux des fonctions opérationnelles, étant anciens dans l'entreprise, bénéficient d'une grande confiance de la part du directeur général, ont une grande autonomie d'action, et constituent un staff qui épaula la direction dans tout ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise.

La deuxième étape consiste au test proprement dit de nos hypothèses ;

Le test T à échantillon unique (one sample T Test) nous a conduit aux résultats suivants :

1) Notre première hypothèse qui stipule qu'il existe un comportement managérial au niveau de la SEROR, est retenue comme nous le montre le tableau N° 16.

2) Notre deuxième hypothèse stipule qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre le comportement managérial et la structure organisationnelle (66,3%) est retenue.

3) LA troisième hypothèse stipule que dans le comportement managérial, le leadership constitue la variable qui a le plus d'impact sur la structure.

L'analyse établit à travers le coefficient de Pearson pour évaluer l'intensité de la relation entre les dimensions du comportement managérial réunis et la structure organisationnelle (variable dépendante), nous a permis de valider et donc de retenir cette hypothèse.

4) il existe une régression multiple entre la variable dépendante (la structure) et les différentes variables qui composent le comportement managérial (leadership, communication, expérience), L'analyse nous permet de retenir cette dernière hypothèse.

Tout ceci nous permet de répondre à notre problématique

La manière dont le manager exerce son pouvoir influence-t-elle la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties dans l'entreprise ?

La manière dont le manager exerce son pouvoir influence considérablement la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties dans l'entreprise, elle

Conclusion générale

permet de créer une autre dimension organisationnelle informelle qui est parallèle à l'organisation formelle.

ANNEXES

Annexe 1

L'entreprise SEROR

Présentation de l'entreprise SEROR ⁸²



Le logo de l'entreprise :



La « **SEROR** » Est Une Entreprise Publique Economique, elle est retenue Au Sein de grands consortiums nationaux et internationaux pour la soumission de projets d'infrastructures routières ns le cadre de la politique de développement du réseau routier engagé l'Etat ;

La SEROR compte développer et diversifier ses domaines d'intervention à moyen terme, et ce, dans le but d'attirer de nouveaux partenaires sur des projets à grand potentiel ;

⁸² <http://serordz.com/> vu le 13/09/2019 à 18h00

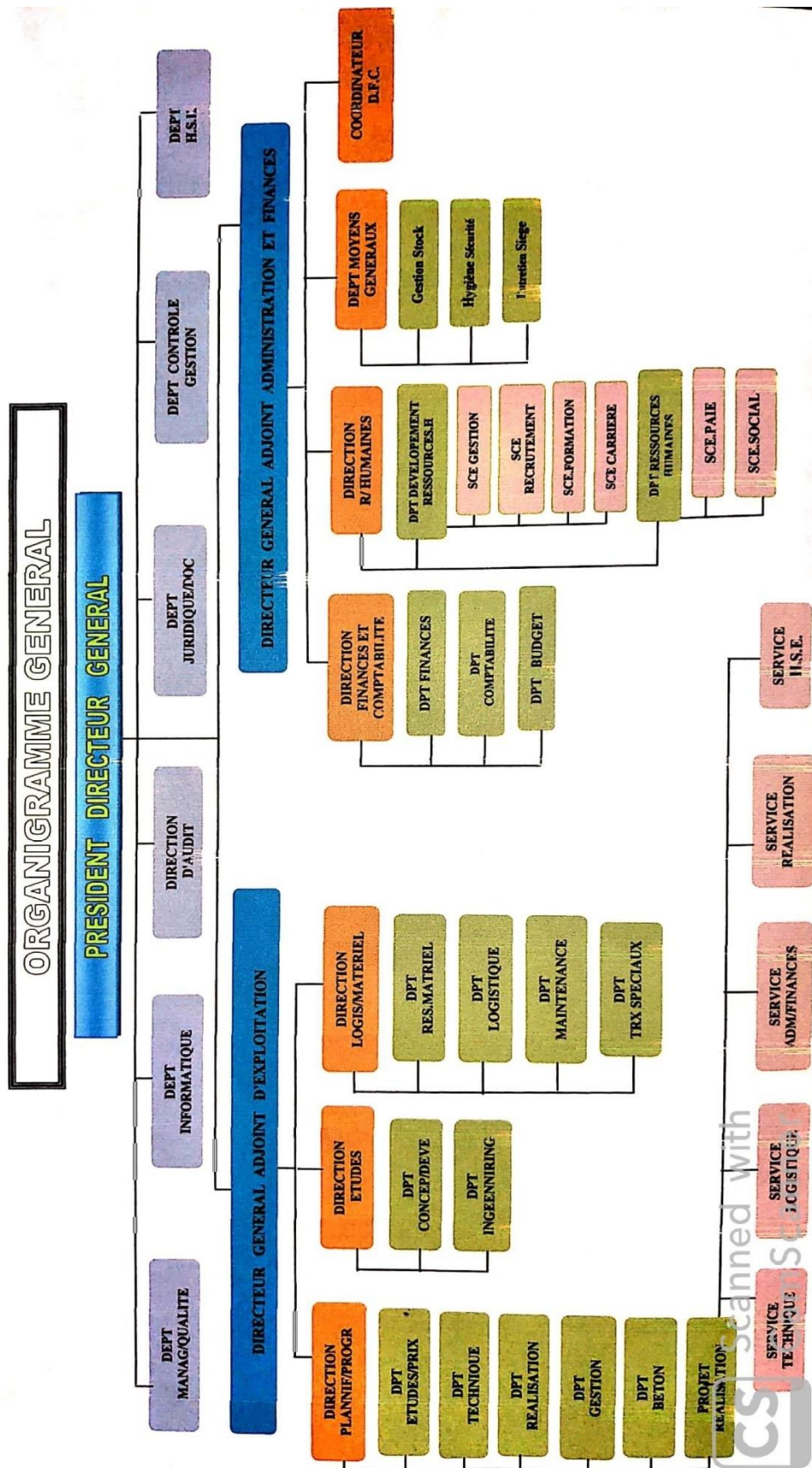
Annexes

Avec les plus hautes qualifications dans le domaine de la construction d'ouvrages d'art, du génie civil, des barrages et du bâtiment, c'est devenu l'une des premières entreprises du secteur des travaux publics et de l'hydraulique en Algérie ;

Depuis Mai 2018 La SEROR est certifiée ISO 9001/2015, l'engagement dans un système de management de la qualité est un gage de sa pérennité ;

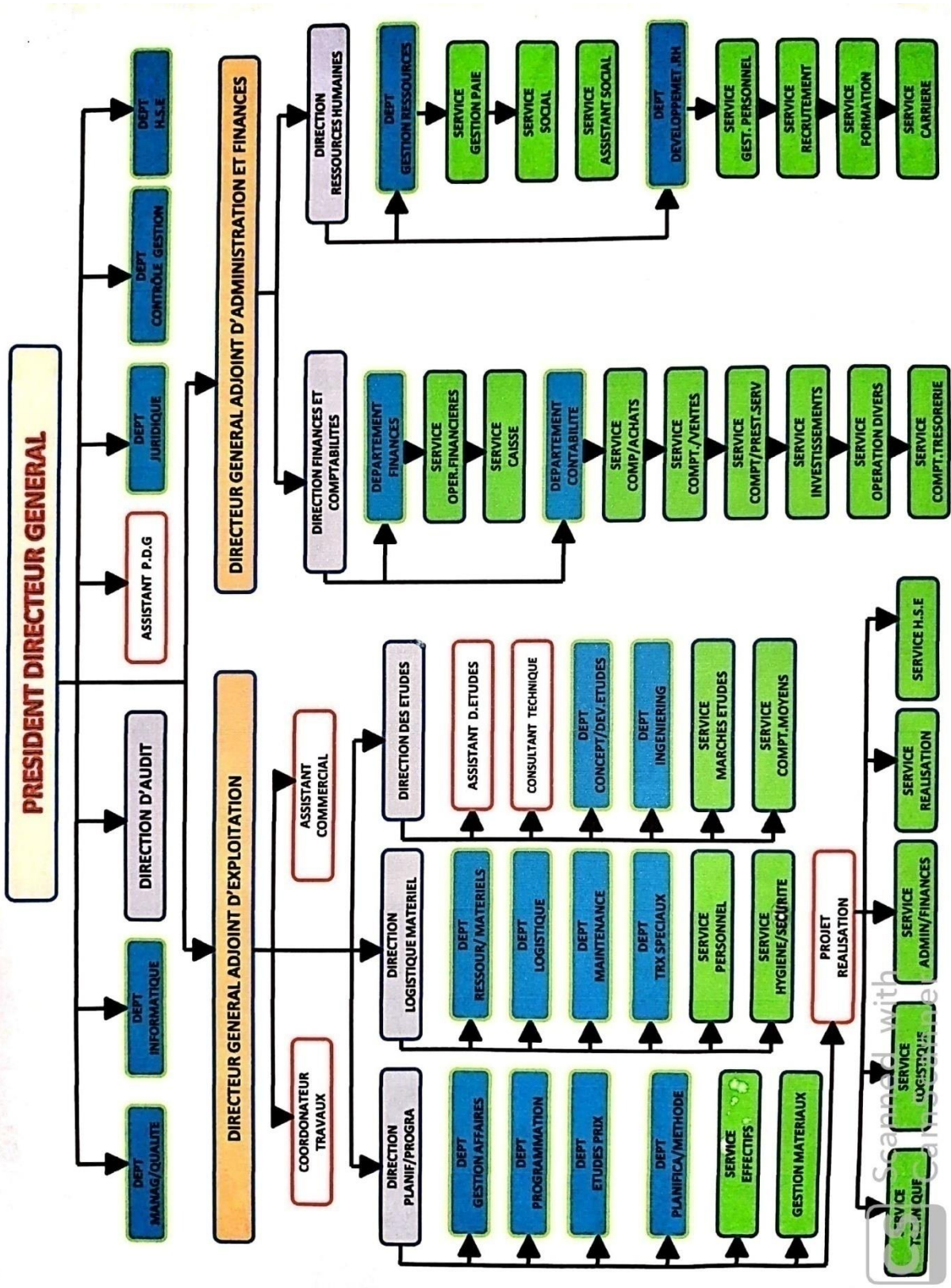
Ses activités couvrent les zones de : Tlemcen, Sidi Belabbes, Ain Temouchent, Oran, Mostaganem, Blida, Tiaret, Saida, Naama, Bechar, Djelfa, El Bayadh, Mascara, Chlef, Relizane, Alger

Annexe 2 organigramme SEROR 2016



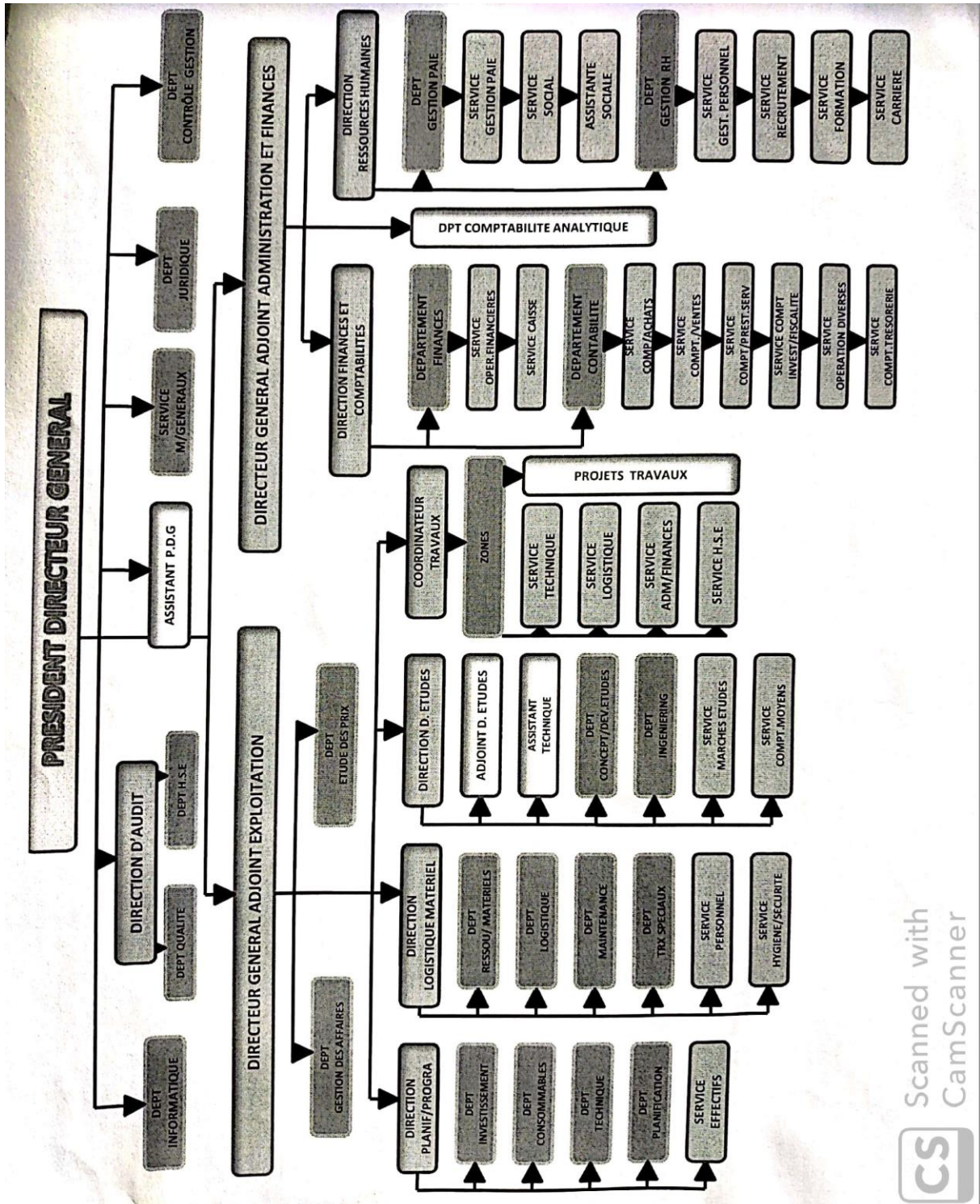
Annexe 3

Organigramme SEROR début 2018



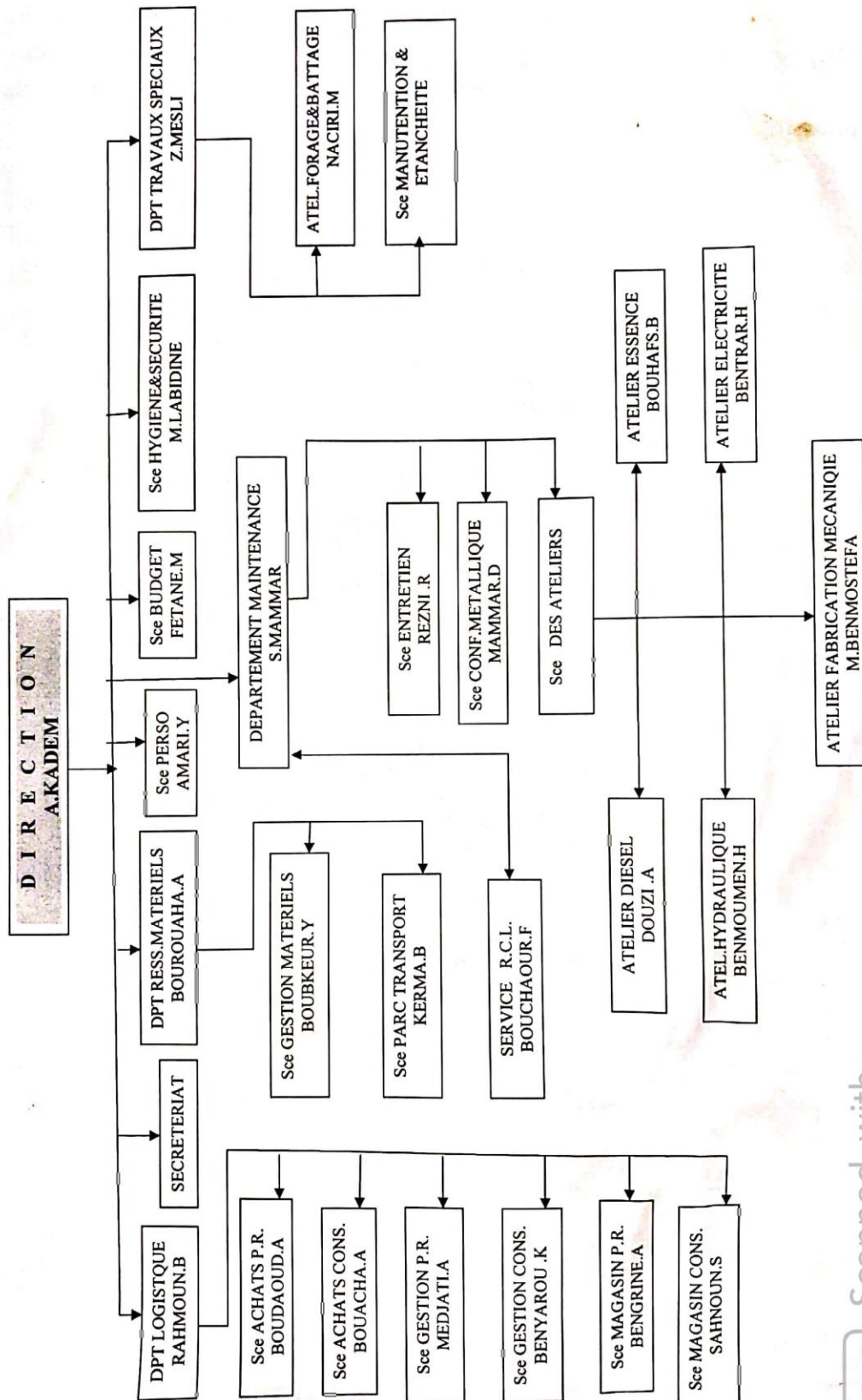
Annexe 4

organigramme SEROR, 3eme trimestre 2018



Annexe 5 organigramme de la direction logistique et matériel

ORGANIGRAMME DE LA D.L.M-2018



Annexe 6: questionnaire de recherche

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement intérieur et de la recherche
Université Aboubekr BELKAID –TLEMCEM-

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de la recherche que nous effectuons pour la préparation d'une thèse de doctorat intitulée « **comportement managérial et management organisationnel** », j'ai l'honneur de vous soumettre le questionnaire suivant et vous prie de bien vouloir l'examiner et répondre aux questions d'une façon objective, sachant que l'anonymat des réponses sera respecté et que leur utilisation sera à usage purement scientifique.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous allez consacrer à ce questionnaire.

Année universitaire 2018/2019

Annexes

Informations personnelles

Veillez cochez la case qui convient à votre choix

- Etes-vous :

Homme

Femme

- Votre âge, entre:

20 et 30 ans

31 et 40 ans

41 et 50 ans

51 et 60 ans

plus de 60 ans

- Votre ancienneté dans l'entreprise

Moins de 5 ans

5 et 10 ans

10 et 15 ans

Plus de 15 ans

Annexes

	Absolument d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord
Axe 1 : comportement managérial					
Champ1 : leadership					
1 Dans l'exercice de votre rôle de manager, vous encouragez vos collaborateurs à améliorer leurs performances					
2 Dans votre rôle de manager, vous vous positionnez comme l'intermédiaire qui permet à l'information de monter et de descendre dans la ligne hiérarchique					
3 Si l'un de vos collaborateurs ne va pas bien, vous ne le recevez pas tout de suite mais vous lui donnez rendez-vous plus tard					
4 vos actions managériales contribuent à développer l'initiative et la créativité des collaborateurs					
Champ 2 : communication					
5 Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs					
6 En tant que manager, vous considérez que communiquer vous fait perdre votre pouvoir					
7 La participation de l'équipe dirigeante dans la communication interne est un élément très important de sa réussite					
8 Les choix adéquats des moyens de communication sont très importants dans la réussite de la communication interne					
Champ 3 : Expérience					
9 Vous assumez entièrement votre rôle de manager grâce à votre expérience					
10 Votre ancienneté dans l'entreprise vous permet de régler seul (sans l'intervention de vos supérieurs) les problèmes qui peuvent subvenir dans votre unité					
11 La maîtrise technique de votre activité a un grand rôle à jouer dans la confiance et le soutien que vous accordent vos collaborateurs					

Annexes

12 Votre connaissance du terrain vous aide à surmonter les difficultés de management					
Axe 2 : structure organisationnelle					
13 En tant que manager de proximité vous avez les moyens d'action (Responsabilité hiérarchique) au niveau de votre unité					
14 Avec le top management vous vous voyez au moins une fois par mois					
15 Avec le top management vous vous voyez au moins une fois par semaine					
16 votre autorité vous vient de votre statut hiérarchique					
17 Votre autorité vous vient de votre charisme et de votre compétence					
18 Vous consultez vos supérieurs pour toutes les décisions que vous prenez					
19 Vos supérieurs vous imposent rarement leurs idées					
20 Vos supérieurs définissent des objectifs et vous encouragent à prendre des initiatives					
21 vos supérieurs prennent vos idées pour établir la stratégie de l'entreprise et pour fixer les objectifs					
22 Vous avez souvent l'occasion d'innover dans vos fonctions					
23 votre rôle opérationnel doit se limiter à celui décrit par la structure					
24 Vous réglez les situations gênantes avec d'autres unités (avec vos homologues) sans faire intervenir vos supérieurs					

Annexe 7 : Guide d'entretiens

Section 1 : style de leadership

Q1

- Dans l'exercice de votre rôle de manager :

- Vous encouragez vos collaborateurs à améliorer leurs performances ;
 - Vous renforcez le sens des responsabilités chez les collaborateurs ;
 - Vous établissez une structure claire avec des rôles définis ;
 - Vous insistez sur la collaboration et la consolidation des équipes ;
 - Vous éliminez les routines et les procédures et vous encouragez l'interaction dans le groupe
 - Vous donnez à vos collaborateurs des instructions claires et précises à suivre.
- Autre

Q2

- Dans l'allocation de votre temps de management, vous accordez la priorité à :

- L'accompagnement de vos collaborateurs dans leur travail ;
 - L'analyse des chiffres produits par le contrôle de gestion sur la performance de votre service ;
 - La participation à des réunions transverses ;
- Autre

Q3

- Pour vous il est plus facile de se positionner comme :

- L'ambassadeur des projets de votre direction auprès de vos collaborateurs ;
 - Le défenseur des intérêts de vos collaborateurs auprès de la hiérarchie ;
 - L'intermédiaire qui permet à l'information de monter et de descendre dans la ligne hiérarchique.
- Autre

Q4

- En tant que manager, vous estimez qu'il est nécessaire de :

- Vous mettre à la place de vos collaborateurs pour mieux les comprendre et les recadrer ;
 - Avoir une vision de l'avenir et garder les pieds sur terre ;
 - Encourager l'innovation et optimiser les processus de fonctionnement ;
- Autre

Q5

- La négociation trouve-t-elle sa place dans vos relations avec les collaborateurs :

Oui

Non

Annexes

Q6

- Si non pensez-vous que la cause est :
 - Votre culture ou style de leadership ;
 - La culture des collaborateurs ;
 - La rigidité de la structure ;
 - Autre.....

- Combien de fois par semaine allez-vous sur le terrain
.....fois

Q7

- Si l'un de vos collaborateurs ne va pas bien :
 - Vous le recevez tout de suite pour en parler ;
 - Vous lui donnez rendez-vous pour plus tard ;
 - Vous laissez le temps faire ;
 - Autre

Q8

- Considérez vous en tant que manager qu'il faut
 - Négocier des compromis pour satisfaire tout le monde ;
 - Ecouter ses collaborateurs et prendre en considération leurs points de vues ;
 - Taper sur la table et imposer son point de vue ;
 - Autre

Q9

- Dans une équipe quel comportement vous déplaît
 - Une équipe qui ne suit pas vos instructions ou vos propositions ;
 - Une équipe qui ne respecte pas les délais et les procédures que vous fixez ;
 - Une équipe qui n'arrive pas à avancer seule sans vous solliciter en permanence ;
 - Une équipe qui attend vos ordres.
 - Autre

Q10

- Vous êtes pour :
 - La délégation ;
 - L'organisation, la planification et le contrôle ;
 - La communication et la persuasion ;
 - L'écoute et le consensus ;
 - Autre

Q11

Annexes

- Un bon manager pour vous c'est :

- Un guide qui délègue et qui encourage l'adhésion de l'équipe ;
- Un chef qui décide des procédures et contrôle ;
- Un organisateur qui est pour les changements apportés par l'équipe tout en suivant leur mise en application ;
- Un leader qui arrive à convaincre son équipe de la nécessité du changement en les laissant s'organiser ;
- Autre

Q12

- Vos actions managériales contribuent à développer :

- L'autonomie dans la prise de décision, et sa mise en œuvre ;
- Le développement de l'initiative et la créativité ;
- Une organisation bien contrôlée où chacun est à sa place ;
- L'assurance et la confiance en soi des collaborateurs.
- Autre

Q13

- Dans votre travail de manager :

- Vous ressentez un sentiment d'épanouissement vous vous sentez soutenu, encouragé par vos supérieurs ;
- Vous avez l'impression que vos supérieurs prennent des décisions et les assument ;
- Vous vous sentez autonome ;
- Vous vous sentez responsabilisé ;
- Vous avez le sentiment d'être bien informé ;
- Autre.....

Q14

- Quelles seraient pour vous les actions d'amélioration qui vous permettraient d'être plus efficace dans votre rôle de manager au quotidien ?

- La coordination entre services ;
- La diminution du nombre de chefs hiérarchiques ;
- La délégation de pouvoir ;
- La décentralisation des décisions ;
- Autre

Annexes

Section 2: communication interne

Q15

- Comment voyez-vous la communication au sein de votre entreprise ?

Suffisante

moyenne

absente

Q16

- Quel moyen de communication est à votre avis le mieux adapté ?

Ecrit

oral

audiovisuel

Q17

- La communication est-elle un moyen efficace pour motiver les employés

Oui

non

Q18

- Avant le lancement d'un nouveau projet en parlez-vous à votre équipe ?

Oui

non

Q19

- Si oui, quelle est votre méthode pour les informer de l'existence d'un projet ?

A) D'une façon générale ;

B) En donnant tous les détails ;

Autre

Q20

- Quel type de communication utilisez-vous le plus souvent avec votre équipe :

A) La communication écrite, telle des notes de service, e-mails, comptes rendus de réunions...

B) Des réunions de service où vous proposez le thème, vous déléguez l'animation et vous observez les interactions ;

C) Des réunions où vous conduisez vous-même les débats ;

D) Vous vous adaptez aux demandes et aux attentes de votre équipe ;

Autre

Q21

- Lors de vos réunions, prenez-vous la posture :

A) Gagnant ;

B) Chef/ collaborateur ;

C) Gagnant/gagnant ;

Autre

Annexes

- En réunion, un des membres de votre équipe critique une de vos décisions : **Q22**
 Vous le convoquez et vous lui faites part de votre mécontentement en réunion privée ;
 Vous lui expliquez clairement les raisons de votre décision ;
 Vous le défiez de vous soumettre une autre solution en prenant en considération tous les impératifs ;
 Vous reconsidérez votre décision en tenant compte de ses remarques ;
Autre

- Considérez-vous que communiquer : **Q23**
 Vous fait perdre votre pouvoir ;
 Vous fait affirmer votre pouvoir ;
 Vous permet de gagner l'adhésion des collaborateurs ;
Autre

- Pour vous il est plus important d'avoir : **Q24**
 Une communication descendante ;
 Une communication ascendante ;
 Les deux à la fois ;
 Une communication verticale mais aussi transversale.
Autre.....

- A votre avis la communication est : **Q25**
 Un moyen qui vous permet de dicter vos instructions à vos collaborateurs ;
 Un moyen de négociation avec les collaborateurs ;
 Un moyen de partage des valeurs et de la culture d'entreprise ;
 Un moyen d'avoir une équipe motivée, voir impliquée ;
 Un moyen de faire adhérer les collaborateurs aux objectifs de l'entreprise ;
Autre

- Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour identifier les besoins en informations : **Q26**
 Sondage auprès des ressources humaines ;
 Des rencontres individuelles ou collectives avec les collaborateurs ;
 Des visites du top management ;
 Des boîtes à suggestions ;
Autre

Annexes

- Quels sont les facteurs qui facilitent la communication au sein de l'entreprise

.....
.....
.....
.....

- Quels sont les éléments qui peuvent nuire à la communication au sein de l'entreprise :

.....
.....
.....
.....

- Indiquez selon vous l'importance de chacun des éléments suivants dans la réussite de la communication au sein de l'entreprise **q 27, 28, 29, 30,31**

	très important	important	Peu important	Pas important
Participation de l'équipe dirigeante dans la communication interne				
Ouverture et réceptivité des managers				
Cohérence entre les dires et les faits				
Choix adéquats des moyens de communication				
La non interruption de la communication				

Section 3: Structure et organisation

- Quel emploi occupez-vous ?
.....
.....
.....
- Où se situe-t-il dans la hiérarchie ?
.....
.....
- Service auquel il appartient ?
.....
.....
- Quelles sont vos principales responsabilités ?
.....
.....
.....
.....
- Vous êtes responsable de qui ?
.....
.....
.....
.....
- Quelle activité exercez-vous ?
.....
.....
- Quelles sont les tâches afférentes à cette activité ?
.....
.....
.....
.....
.....

Annexes

- Est-ce qu'il vous arrive d'accomplir des tâches qui ne font pas partie de votre activité ?
Lesquelles ?

.....
.....
.....

- A quelle occasion exercez vous ces activités ?

.....
.....
.....

Q32

- Qu'est ce qui vous aide dans votre mission managériale :

- ✓ La souplesse de la structure
- ✓ La confiance accordée par vos supérieurs
- ✓ La confiance et le soutien de vos collaborateurs
- ✓ Le soutien de vos supérieurs

Q33

- Qu'est ce qui rend votre mission managériale difficile :

- ✓ La rigidité de la structure hiérarchique
- ✓ Vos responsables veulent tout contrôler
- ✓ Le manque de confiance de la part des supérieurs
- ✓ Autre.....

Q34

- Etes-vous obligé de suivre des instructions précises dans l'accomplissement de votre activité ?

Oui Non

- Si oui : Quel type d'instructions êtes vous obligé de suivre ?

.....
.....
.....
.....

Q35

- Est-ce qu'il arrive que les instructions qui vous sont dictées soient incompatibles avec les objectifs de votre fonction ?

Oui Non

Annexes

- Si oui donnez-en un exemple

Q36

- Dans l'exercice de vos fonctions avez-vous une autonomie de décision ?

Oui non

Q37

- Etes-vous obligé de consulter vos supérieurs pour toutes les décisions que vous prenez ?

Oui Non

Q38

- Est-ce que vous fixez vous-même vos objectifs opérationnels ?

Oui Non

- Si oui, donnez-en un exemple

.....
.....
.....
.....

Q39

- S'il vous arrive de rencontrer des situations qui gênent votre travail, les réglez-vous par vous-même ?

Oui Non

- Si non quelles sont les limites de votre intervention ?

.....
.....
.....
.....
.....

Q40

- Avez-vous la possibilité d'innover dans vos fonctions ?

Oui Non

Q41

- Qualifieriez-vous votre travail de répétitif ?

Oui

Non

Q42

- Vous arrive-t-il de changer de poste à l'intérieur de l'entreprise ?

Oui

Non

- A quelle fréquence ?

.....

Q43

- Vos responsabilités se sont-elles amoindries lors de ce changement ?

Oui

Non

Q44

- Pensez-vous que ces changements sont positifs ?

Oui

Non

- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

Q45

- Pensez-vous que vos supérieurs:

- ✓ vous imposent leurs idées ;
- ✓ influencent vos décisions ;
- ✓ vous contrôlent constamment ;
- ✓ vous donnent des ordres et des plannings précis ;

Autre.

Q46

- Pensez-vous par contre que vos supérieurs:

- ✓ vous écoutent et vous conseillent
- ✓ définissent des objectifs et vous encouragent à prendre des initiatives

Annexes

- ✓ développent la participation de chacun
- ✓ vous indiquent les missions et les résultats à obtenir
- ✓ vous laissent choisir votre méthode de travail

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Bibliographie

- A.HATCHUEL, A. MASSON “From knowledge management to design-oriented organization” International social science journal, 2002
- A.SLOAN « Management des organisations » Boeck 2004
- C.BLACKBURN, S.TETREAULT « Le dirigeant et son équipe de manager » Gereso 2015
- C.CHARREAUX « De nouvelles théories pour gérer l’entreprise »
- C.JAMEUX , C.DESMARAIS “Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l’autorité dans le fonctionnement des organisations, économies et sociétés » revue sciences de gestion , numéro spécial confiance et gestion 1998.
- C.KENNEDY « Toutes les théories du management »
- Cotta.A : « le pouvoir dans l’organisation » Revue Française de Gestion. Janvier-Février 1976.
- Coutrot. T (1998) : « L’entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? Paris. La Découverte
- Crépon et Iung (1999) : « Innovation, emploi et performances » Document de travail INSEE n°9904
- Crozier.M : « L’entreprise dans dix ans : les nouvelles formes d’organisation » Institut de l’entreprise.Mars 1985
- Crozier.M : « La sociologie des organisations et la stratégie des entreprises » Futuribles. Septembre 1985
- Crozier.M : « Le phénomène bureaucratique » Ed. Le Seuil .1963
- Desreumaux.A. « Structures d’entreprises » Ed. Vuibert. 1992
- Drucker.P.F : « La nouvelle pratique de la direction des entreprises ». Ed d’Organisation-Desreumaux.A : «Les structures organisationnelles » Ed Vuibert. 1999.
- Drucker.P.F : « La nouvelle pratique de la direction des entreprises ». Ed d’Organisation.1975
- E. DE LA VALEE « Les dix règles d’or du manager » Eyrolles 2012
- F.A BAILLY et all “Comportement humain et management” 4ième edition, Pearson France 2013
- F.DUPONY “ Sociologie du changement; pourquoi et comment changer les organisations?” Dunod Paris 2004

Bibliographie

-F.SEGUINET and J.CHANTELO « L'analyse des organisations » 1992

Fabien chabreuil, patricia chabreuil, comprendre et gérer les types de personnalités, dunod, paris 2005

-FM.JABLU « Une organisation performante ; l'éclairage du diagnostic » Gueraère 2012

François Boneu, Françoise Fettu, Luc Marmonier, piloter le changement managerial, liaisons, paris 1992

-G.CHARREAU et al « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise » Economica 1997

-GIROUX, GIORDANO « Les deux conceptions de la communication du changement » revue française de gestion 1998

-Goggin.W.G : « Les mystères de la structure multidimensionnelle » Harvard l'Expansion. Eté 1978

-H. BETTAHAR « Management des organisations » Dar el othmania Alger 2014

-H.FAYOL « Administration générale et industrielle, bulletin de la société de l'industrie » Dunod Paris 1916

-H.FAYOL « Administration industrielle et générale » édition Dunod 1999

-H.MINTZBERG « Le manager au quotidien » 2^{ème} édition d'org Eyrolles Paris 1984

-H.MINTZBERG « Structures et dynamique des organisations » éditions organisation 1982

-H.MINTZBERG « Le management : voyage au centre des organisations » éditions d'org Paris 1989

-Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J : « Management stratégie et organisation » Ed.Vuibert.2008

-Hellniergel.Slocum.Woodman : « Management des organisations » Deboeck Université.1993

-I.VANDANGEON « Le changement organisationnel dix études de cas commentées » Eyrolles 2012

J. Barrand, « Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Dunod, Paris 2006.

-J.BRABET « Repenser la gestion des ressources humaines » publié avec le concours de FNEGE, CEFAG, éditions économie Paris 1993

-J.CARPER , J.LANVIN, L.DUFOURT , B.D'ORNANO « Les talents du manager » ESP éditeurs 2014

-J.CHAROU and SEPARI « Organisation et gestion de l'entreprise »

-J.CHARRON et S.SEPARI « Organisation et gestion de l'entreprise » édition Dunod 2004

Bibliographie

- J.ROJOT, A .BERGMANN, M.CROZIE, « comportement et organisation ; les théories de la négociation »1995
- JC. SARDAS « Dynamiques identitaires et transformations organisationnelles » 2004
- JC.SHEID « Les grands auteurs en organisation » Dunod 1980.
- Jérôme barrand, le manager agile, dunod, paris 2006
- JM. PLANE « Théories du leadership ; modèles classiques et contemporains » Dunod 2015
- Josier.S&Landrieus.S : « Management des entreprises » Gualino.Lextenso.Editions 2011
- Josier.S&Landrieux.S.Kartochian: « Organisation et management de l'entreprise ». Gualino.Edituer.EJA.2008
- JP.TESTA « La boîte à outils du management transversal » Dunod 2016
- JY.BUCK « Le management des connaissances, mettre en œuvre un projet KM » ed organisations Paris 2000
- J. SHERMERHORM « Les principes du management »
- KALIKA and M, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances » 1995
- L. TASKIN and A.DIETRIC “ Management humain, manager les rh” Bruxelles 2016
- Likert.R : « Le gouvernement participatif de l'entreprise » Gauthier-Villars.1974
- Likert.R : « New Pattern of Management » Mac Graw HILL. 1961
- Lorino.P : « Le développement de la valeur pour les processus » Revue Française de gestion. N° 104.1995
- Lorsh.J.W : « Introduction à l'étude de la structure des organisations » Encyclopédie du management 2.24. CESA.1973
- Lorsh.J.W&Morse.J : « Organizations and their members : a contingency approach » Harper & Row.1974.
- Lussato.B : « Introduction critique aux théories d'organisation » Dunod 1977
- M. DETCHESSAHAR « L'avènement de l'entreprise commotionnelle » Revue française de gestion Paris 2003
- M. NAULLEAU « Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique »2011
- M.BARABEL « Les meilleures pratiques du manager » 2^{ième} édition Dunod 2010
- M.CROZIER and E.FRIEDBERG « L'acteur et le système » édition du Seuil 1997

Bibliographie

- M.IMBERT « La communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques » Dunod 2015
- M.IMBERT avec la collaboration de V.Brouard, « La communication managériale, méthodes et bonnes pratiques », Dunod , Paris 2015
- MARCH and SIMON « Les organisations » édition Dunod 1984
- Max MAREAU « Le management pratique d'entreprise »
- Miles.R.E&Snow.C.C : « Organizations : New concepts for new Forms » California Management Review, printemps 1986
- Mintzberg.H : « Le management voyage au centre des organisations »Paris.Ed d'Organisation.1990
- Mintzberg.H : « Structure et dynamique des organisations » Les éditions d'Organisation.1982
- N.MANSOUR « Le management des connaissances, la structure et la stratégie des rh comme levier et d'exploitation et d'exploration » Cairn info 2004
- P.BERNOUX « La sociologies des organisations »
- P.BERNOUX, « La sociologie des organisations » éditions du seuil1995
- P.COLLERETTE, G.DELISTE et R.PERROU « Le changement organisationnel ; théories et pratiques » Québec 1997
- P.DRUCKER « Eléments clés du développement du management »
- P.DRUCKER « La nouvelle pratique de la direction des entreprises »
- P.LAINEY « Le leadership organisationnel ; de la théorie à la pratique » Chenelière éducation , 2008
- « Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales »
- Philippe lorino, méthodes et pratiques de la performance, 3eme édition, dunod, paris 2006
- Revue de la faculté des sciences économiques « Management des savoirs et développement des compétences » 2002.
- Rojot.J : « Théorie des Organisations » Ed.ESKA.2005
- Rojot.j&Bergman.A : « Comportement et organisation » Vuibert 1989
- S.ALVES « La place des managers dans le processus ressources humaines » Management et avenir n°21, 2009
- S.MAHMOUCHE « Communiquer efficacement en interne » Dar el othmania Alger 2011

Bibliographie

- S.RIVARD « Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information » Gromo, Montréal 2000
- S.ROBBINS « Essentials for organizational behavior » Pearson 2014
- Sire, B , De la flexibilité potentielle à la flexibilité effective par la prise en compte des motivations, Labourdette , Paris , Economica, 1992
- STRAJEK and B « Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité » thèse de doctorat en sciences de gestion 2003
- Strategor : « Stratégie, Structure, Décision, Identité » Inter-édition 1988
- Tabatoni.P& Jarniou.P : « Les systèmes de gestion , politiques et structures » PUF.1975
- Veldrines.l : « Critères de validité de la structure d'une entreprise » Hommes et Techniques.Octobre 1968.
- Y F. LIVIAN « Introduction à l'analyse des organisations » poche 1995
- Y. PESQUIEUX , P.ROSARIO « Théories des organisations » éditions Pearson 2014

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Table des matières

Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VII
Introduction générale	1
Chapitre I Cadre conceptuel du Management	17
Section 1 Le management	18
1-1 Définitions du management	18
1-2 Les théories et modèles de management	19
1-2-1 La théorie Classique	19
1-2-2 L'école des relations humaines	21
1-2-3 Le management par objectif	23
1-2-4 La théorie comportementale de la firme	27
1-2-5 Les théories de la contingence structurelle	28
1-2-6 Les approches psychosociologiques des organisations	28
1-2-7 L'approche du management participatif	29
1-2-8 Le management transversal	31
1-2-9 Le management vu par Gary Hamel	32
1-3 LE Manager	34
1-3-1 Définitions du manager	34
1-3-2 Les types de managers	36
1-3-3 Les rôles du manager	38
A) Les rôles interpersonnels du manager	41
B) Les rôles informationnels	43
C) Les rôles décisionnels	45
Section 2 : Le leadership	48
2-1 Définitions d'un concept	48
2-2 Survol sur les approches du leadership	52
2-2-1 La théorie des traits de caractère	54
2-2-2 Les théories du comportement	55
A) Les études de l'université de l'Ohio (1945-1953)	56
B) Recherche de l'université du Michigan (1947)	56
2-2-3 Les Théories de la contingence	59

Table des matières

2-2-4 La théorie de l'échange Leader/ Followers (LMX)	61
2-2-5 La théorie transformationnelle de BASS (1985-1999)	62
2-3 Les styles de leadership	63
2-3-1 Définitions du style de leadership	63
2-3-2 Les différents styles de leadership	64
A) Les styles de leadership d'après Kurt Lewin	64
B) Les quatre systèmes de management de Rensis Likert	66
C) Les styles de leadership d'après Tannenbaum et Schmidt	68
D) Les styles de leadership selon Blake et Mouton	69
E) Les styles de leadership selon Blanchard et Hersey	72
F) Les styles de leadership selon House	74
G) Les styles de leadership selon Bass	76
2-3-3 Les qualités des leaders	77
A) J.Couzes et B.Posner	77
B) House	78
C) Michael Page	78
D) Patrice Stern et Jean Marc Schoettl	80
E) La Harvard Business Review	81
F) Sunnie Giles	81
2-3-4 Différence entre leader et manager	82
Section 4 : La Communication	86
4-1 Quelques définitions de la communication	86
4-2 La communication interne	87
4-2-1 qu'est ce que la communication interne	87
4-2-2 typologie de la communication interne	89
4-2-3 Les enjeux de la communication interne	92
A) Les enjeux internes	92
B) Les enjeux externes	93
4-2-4 sur quoi communiquer en interne	94
4-2-5 Pourquoi communiquer en interne	95

Table des matières

4-2-6 Les circuits de communication interne	96
4-2-7 La communication interne au service de l'organisation	96
A) Les objectifs de la communication interne	96
B) Les fonctions de la communication interne	98
4-2-8 La communication interne, outil de management	100
4-3 La communication managériale	100
Section 5 : L'organisation	102
5-1 La démarche organisationnelle	105
5-2 Les principes de l'organisation	105
5-3 Caractéristiques de l'organisation	106
A) Caractéristiques classiques	106
B) Caractéristiques selon Mintzberg	106
5-4 La structure organisationnelle	107
5-4-1 Les éléments de Base d'une structure	107
5-4-2 Les configurations structurelles	110
5-4-3 Les nouvelles formes structurelles	114
5-4-4 LA contingence structurelle	116
5-4-5 Structure d'entreprise et performance	122
Conclusion du chapitre	124
Chapitre 2 : Etude empirique	125
Section1 : Méthodologie de recherche	126
1-Epistémologie et paradigme de recherche	127
2- Notre position épistémologique	130
3- Elaboration du modèle de l'étude	132
4- Elaboration du questionnaire	134
Section 2 : analyse des résultats empiriques	136
Présentation de la population de l'étude	137
L'échantillon de l'étude	137
Les outils de collecte de données	138
Les variables de l'étude	138
Les outils d'analyse statistique	139
Premièrement : Fiabilité de l'outil de recherche	140
Mesure de la fiabilité de la cohérence interne	141
Deuxièmement : La stabilité de l'outil d'étude	146
Troisièmement : Test de modération de la distribution	147
Section 3 : Visualisation et interprétation des résultats de l'analyse statistique, test des hypothèses de l'étude	148
Premièrement : Description statistique de l'échantillon de l'étude en fonction de données personnelles et fonctionnelles	148
Deuxièmement : L'analyse statistique descriptive des axes de l'étude	152

Table des matières

Troisièmement : test des hypothèses	162
Analyse de la première hypothèse : Test T à échantillon unique	162
Analyse de la deuxième hypothèse :	163
Analyse de variance de la régression linéaire simple de l'effet du CM sur la SO	163
Analyse de la variance des paramètres estimés du modèle de régression linéaire simple (T3)	165
Analyse de la troisième hypothèse :	166
Intensité de la corrélation par le coefficient de Pearson entre la structure organisationnelle et les composantes du CM	167
Analyse de la quatrième hypothèse	168
Analyse de la variance de la régression linéaire multiple des variables indépendantes sur la variable dépendante	168
Analyse de la variance des paramètres estimés du modèle de régression linéaire multiple	169
Résumé des tests de confirmation des hypothèses de l'étude	171
Conclusion du chapitre	172
Conclusion générale	175
Annexes	183
Bibliographie	206